



SILVER UP

Digital solutions to support mentoring in social innovation

for senior entrepreneurs through Adult Education

2020-1-FR01-KA204-080520

Enquadramento teórico e didático para fomentar a inovação social e o empreendedorismo sénior (50+)



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia

© CONSÓRCIO SILVER UP, JULHO 2021

PAÍS	ORGANIZAÇÃO
França	Coopérative d'Activité et d'Emploi dans les Services A la Personne et la Silver Economie [SILVER SAP]
Espanha	Instituto para el Fomento del Desarrollo ya la Formación [INFODEF]
Portugal	Mindshift Talent Advisory [Mindshift]
Espanha	Universidad de Salamanca [USAL]
Turquia	Istanbul Valligi [GOI]
Irlanda	Innoquality Systems Limited [INQS]

Índice

Introdução.....	3
Dimensão 1: Autoconsciência	6

2

Unidade 1. Teoria do <i>mentoring</i>	6
Unidade 2. Perfil do mentor	10
Unidade 3. Perfil do mentorado.....	13
Unidade 4. Competências relacionais.....	16
Unidade 5. Competências de comunicação.....	18
Unidade 6. Competências de negociação, gestão de conflitos e resolução de problemas	22
Dimensão 2: Desenvolvimento profissional e aprendizagem ao longo da vida... 26	
Unidade 1. Empreendedorismo sénior.....	26
Unidade 2. <i>Mentoring</i> para o desenvolvimento profissional.....	29
Unidade 3. Tipologias de programas de <i>mentoring</i>	34
Unidade 4. <i>Reverse mentoring</i>	36
Unidade 5. Planear, implementar e avaliar programas de <i>mentoring</i> para o empreendedorismo sénior (50+).....	39
Unidade 6. Planear, implementar e avaliar programas de <i>reverse mentoring</i>	42
Dimensão 3: Orientação para resultados e ação..... 45	
Unidade 1. Empreendedorismo social	45
Unidade 2. Inovação social.....	47
Unidade 3. Empreendedorismo para o impacto.....	51
Unidade 4. <i>Silver Economy</i>	53
Unidade 5. Transição para o autoemprego.....	55
Unidade 6. Tipologias de negócios sociais e estratégias para negócios sociais	60
Unidade 7. Plano de negócios para o empreendedorismo social	64
Unidade 8. Práticas de gestão para a sustentabilidade.....	67
Dimensão 4: Ferramentas e recursos digitais 72	
Unidade 1. <i>e-Mentoring</i>	72
Unidade 2. <i>Branding</i> para negócios sociais.....	76
Unidade 3. <i>e-Marketing</i>	80
Unidade 4. <i>e-Commerce</i>	83
Unidade 5. Empreendedorismo digital	87
Unidade 6. <i>Networking</i> digital.....	91
Referências 95	

Introdução

O Enquadramento Teórico e Didático (ETD) – Perfil de Competências SILVER UP – foi concebido no âmbito do projeto ERASMUS+ *Digital solutions to support mentoring in social innovation for senior entrepreneurs through Adult Education*

(SILVER UP), implementado entre outubro de 2020 e setembro de 2022. É um documento que estrutura e descreve **os fundamentos teóricos e as abordagens pedagógicas** mais relevantes para a formação de mentores seniores em inovação social para empreendedores seniores, integrando:

- a) **Fundamentos teóricos:** regras, princípios ou teorias que se referem a métodos e a recursos não convencionais de ensino-aprendizagem, visando formar mentores seniores em inovação social para empreendedores seniores;
- b) **Abordagens pedagógicas:** aplicação prática de métodos e de recursos para formar mentores seniores em inovação social para empreendedores seniores.

O conteúdo do ETD está associado ao Perfil de competências em *mentoring* para fomentar a inovação social e o empreendedorismo sénior (50+) e respetivas dimensões:

Dimensão 1. Autoconsciência
Dimensão 2. Desenvolvimento profissional e aprendizagem ao longo da vida
Dimensão 3. Orientação para resultados e ação
Dimensão 4. Ferramentas e recursos digitais

Estas quatro dimensões estão estruturadas em **dois níveis**:

1. o primeiro nível (**teoria**) agrupa unidades de aprendizagem orientadas para o desenvolvimento de conhecimentos factuais e teóricos sobre os principais tópicos do projeto – *mentoring*, empreendedorismo, empreendedorismo sénior, inovação social, empreendedorismo social, *silver economy*, recursos digitais e ferramentas de apoio a práticas de *mentoring* e empreendedorismo social;
2. o segundo nível (**prática**) reúne unidades de aprendizagem orientadas para promover o desenvolvimento de aptidões e atitudes sobre os principais tópicos do projeto – *mentoring*, empreendedorismo, empreendedorismo sénior, inovação social, empreendedorismo social, *silver economy*, recursos digitais e ferramentas de apoio a práticas de *mentoring* e empreendedorismo social.

Dimensão		Unidade
Dimensão 1	TEORIA	1. Teoria do <i>mentoring</i>
		2. Perfil do mentor
		3. Perfil do mentorado
	PRÁTICA	4. Competências relacionais

		5. Competências de comunicação
		6. Competências de negociação, gestão de conflitos e resolução de problemas
Dimensão 2	TEORIA	1. Empreendedorismo sénior
		2. <i>Mentoring</i> para o desenvolvimento profissional
		3. Tipologias de programas de <i>mentoring</i>
		4. <i>Reverse mentoring</i>
	PRÁTICA	5. Planear, implementar e avaliar programas de <i>mentoring</i> para o empreendedorismo sénior (50+)
		6. Planear, implementar e avaliar programas de <i>reverse mentoring</i>
Dimensão 3	TEORIA	1. Empreendedorismo social
		2. Inovação social
		3. <i>Silver economy</i>
		4. Empreendedorismo para o impacto
	PRÁTICA	5. Transição para o autoemprego
		6. Tipos de negócios sociais e estratégias para negócios sociais
		7. Plano de negócios para o empreendedorismo social
		8. Práticas de gestão para a sustentabilidade
Dimensão 4	TEORIA & PRÁTICA	1. <i>E-Mentoring</i>
		2. <i>Branding</i> para negócios sociais
		3. <i>E-Marketing</i>
		4. <i>E-Commerce</i>
		5. Empreendedorismo digital
		6. <i>Networking</i> digital

Dimensão 1: Autoconsciência

A dimensão da autoconsciência tem por objetivo apoiar os seniores a avaliar, praticar, adquirir ou melhorar as suas competências de *mentoring*, as quais são analisadas e praticadas do ponto de vista do mentor e do mentorado, apoiando-o a tomar consciência do seu perfil de mentor/mentorado. A autoconsciência é uma competência chave em *mentoring*. Um bom mentor tem a capacidade de reconhecer e compreender os seus próprios pontos fortes e limitações. Esta capacidade ajuda os mentores a orientar os mentorados para a sua autovalorização e para a perceção das suas capacidades.

Unidade 1. Teoria do *mentoring*

Introdução

Esta unidade tem como objetivo transmitir ao formando conhecimentos essenciais sobre teorias de *mentoring*, incluindo os diferentes modelos existentes. O *mentoring* é descrito como “a prática de ajudar e aconselhar uma pessoa menos experiente durante um determinado período, nomeadamente enquanto parte de um programa numa empresa ou universidade, etc.” (Dicionário de Oxford, 25.04.2021). Corresponde a um processo de relacionamento em que um indivíduo beneficia da orientação de uma pessoa mais experiente, geralmente mais velha. Um mentor promove as competências de desenvolvimento pessoal, obtendo *feedback* desse processo, enquanto um mentorado adquire competências que lhe poderão proporcionar uma melhor carreira. Ou seja, possibilita benefícios mútuos, para o mentor e para o mentorado.

Sistematizam-se, seguidamente, alguns conceitos associados ao *mentoring* e respetiva comparação com o *coaching*, relevando-se as suas etapas, teorias, modelos, ética e benefícios para mentores e empreendedores seniores.

Descrição

O *mentoring* é uma ferramenta útil no empreendedorismo. O mentor utiliza as experiências de vida para ajudar os mentorados a ultrapassar os seus desafios, para que possam, então, aprender com a experiência, aconselhando-os, quando necessário. É um conceito diferente do *coaching*, com as suas próprias teorias, modelos e ética.

Nesta unidade, abordam-se os seguintes tópicos:

A. O que é o *mentoring*?

O *mentoring* é muito importante no desenvolvimento dos mentorados enquanto empreendedores, ajudando-os a desenvolver um negócio. Esta secção ajuda os mentores e mentorados seniores a conhecer os conceitos básicos do *mentoring*, designadamente no que se refere:

- a. à sua origem;
- b. à sua definição;
- c. ao seu propósito;
- d. às suas regras básicas;
- e. aos seus desafios.

B. Mentoring versus coaching

O *mentoring* e o *coaching* são frequentemente confundidos por serem conceitos relacionados. Nesta secção, são apresentadas:

- a. as diferenças entre *mentoring* e *coaching*.

C. Etapas do mentoring

Uma relação de *mentoring* eficaz apresenta quatro etapas, que são abordadas nesta secção:

- a. Iniciação;
- b. Desenvolvimento;
- c. Separação;
- d. Redefinição.

D. Teorias de mentoring

O *mentoring* desenvolveu-se, ao longo das últimas décadas, como um método eficaz de aprendizagem e de orientação para diferentes públicos-alvo. Nesta secção, focam-se os principais aspetos de três teorias de *mentoring*:

- a. Teoria do desenvolvimento;
- b. Teoria da aprendizagem;
- c. Teoria social.

E. Benefícios do mentoring para o mentor e para o mentorado

O *mentoring* apresenta benefícios tanto para os mentores seniores como para os empreendedores. Nesta seção, abordam-se esses benefícios:

- a. Desenvolvimento pessoal;
- b. Apoio psicossocial;
- c. Apoio à carreira.

F. Modelos de mentoring

De modo a disponibilizar um *mentoring* eficaz, é importante conhecer os diferentes modelos para os empreendedores seniores, que se abordam nesta secção:

- a. *Mentoring* informal;
- b. *Mentoring* de desenvolvimento;
- c. *Mentoring* estrutural;
- d. *Mentoring* a pares;
- e. *Mentoring* de longo prazo;
- f. *Mentoring top-down*;
- g. *Reverse mentoring*.

G. Ética do mentoring

Uma relação de *mentoring* requer certas regras que devem ser seguidas por ambas as partes. Nesta seção, destacam-se os aspetos éticos do *mentoring*.

Abordagem metodológica

São seguidos os princípios de aprendizagem da andragogia de Malcolm Knowles, utilizando-se exemplos reais que os mentores seniores e os mentorados podem aplicar na sua vida. Os conteúdos são disponibilizados em formato de texto e de vídeos. São apresentadas atividades e tarefas individuais, recorrendo-se à aprendizagem autodirigida nos conteúdos de formação.

A aprendizagem transformadora de Jacr Mezirow é outra metodologia utilizada na criação dos conteúdos de formação. De acordo com esta metodologia, os adultos podem redefinir o seu pensamento com base em novas informações. A sua visão é alterada com o processo de aprendizagem, contribuindo para assimilar novos conceitos e ideias através da reflexão crítica. Espera-se que os mentorados reflitam sobre os seus

conhecimentos e transformem as suas experiências e conhecimentos recentes a partir de vários estudos de caso.

Avaliação

Recorre-se igualmente à aprendizagem autodirigida na avaliação, através da autorreflexão e da autoavaliação dos resultados de aprendizagem e do progresso na unidade por parte dos mentorados. O processo avaliativo inclui:

- testes de autoavaliação (três perguntas por cada secção);
- perguntas de verdadeiro ou falso (10 perguntas no final da unidade);
- teste de escolha múltipla (10 perguntas no final da unidade);
- apresentação de estudos de caso e exercícios de planeamento de cenários.

Os testes de avaliação são concebidos para ajudar os mentores seniores e os mentorados a avaliarem-se e a identificarem as suas lacunas.

O documento permite aumentar o conhecimento dos mentores e dos mentorados seniores sobre o conceito de *mentoring*, suas etapas e ética; melhorar as suas competências para diferenciar *mentoring* de *coaching*, analisar modelos e supervisionar o processo de *mentoring*.

Não existem pré-requisitos para esta unidade.

Os grupos-alvo são mentores e mentorados seniores, sendo que as organizações de formação de adultos em *mentoring* são igualmente beneficiadas.

O ETD pode ser utilizado diretamente em programas educacionais de empreendedorismo e *mentoring* de diferentes organizações.

Conclusões

A unidade “Teoria do *mentoring*” visa promover as competências de *mentoring* e de empreendedorismo de mentores e empreendedores seniores, incidindo sobre os conceitos, fases, teorias, modelos, ética e benefícios do *mentoring* para mentores e mentorados, bem como apresentar as diferenças entre *mentoring* e *coaching*. Os conteúdos foram desenvolvidos com base nos princípios da formação de adultos, dispondo de elementos visuais, vídeos e outros materiais de leitura, assim como de um teste de autoavaliação, um teste de escolha múltipla e estudos de caso.

Unidade 2. Perfil do mentor

Introdução

Esta unidade tem como objetivo apoiar os mentores e os empreendedores seniores na compreensão do conceito de perfil de mentor, bem como das características e atitudes de um bom mentor em empreendedorismo.

Um mentor constitui um dos dois elementos importantes do processo de *mentoring*. O seu papel requer determinadas competências e conhecimento de o que é o perfil do mentor. O apoio de um bom mentor aumenta o bem-estar profissional, pessoal e psicossocial de um mentorado e ajuda-o a alcançar os seus objetivos. As competências de um mentor facilitam as fases de *mentoring* e fortalecem a relação entre o mentor e o mentorado.

Na secção seguinte, apresentam-se as características essenciais de um bom mentor, designadamente a escuta ativa, o *feedback* construtivo, o não julgamento, a valorização da diversidade de perspetivas e a colaboração com o mentorado, assim como o papel do mentor no processo de *mentoring*, as atitudes de um bom mentor nas fases de *mentoring*, a compreensão das necessidades do mentorado e a construção de um ambiente de aprendizagem adequado.

Descrição

Um mentor é fundamental na promoção de muitas competências em empreendedorismo. Apoia o mentorado ao nível social, emocional e/ou psicossocial e no desenvolvimento de competências e progresso profissional. Além disso, um mentor orienta o mentorado desde a conceção até ao crescimento do *business-to-business*. Este processo de apoio requer determinadas responsabilidades por parte dos mentores.

A. Características essenciais de um bom mentor

Um mentor proporciona a transferência de conhecimento e apoio psicossocial a um mentorado no que se refere ao trabalho, carreira ou desenvolvimento profissional, sendo que algumas competências potenciam esta transferência de conhecimento. Aborda-se, nesta secção:

- a. a escuta ativa;
- b. o *feedback* construtivo;
- c. o não julgamento;

- d. a valorização da diversidade de perspetivas;
- e. a colaboração com o mentorado;

B. Papel do mentor no processo de mentoring

O mentor ajuda o mentorado a definir um caminho, através de perguntas, orientação e encorajamento, permitindo-lhe explorar novas ideias e oportunidades, tornando-se mais consciente de si mesmo. Aborda-se, nesta secção:

- a. o papel de um mentor;
- b. o que um mentor não deve fazer.

C) Atitudes de um bom mentor nas fases de relacionamento de mentoring

Os mentores exercem uma grande influência sobre os mentorados, ajudando-os a descobrir o seu potencial e facilitando o alcance dos seus objetivos profissionais, compreendendo as suas necessidades no processo de *mentoring*. Aborda-se, nesta secção:

- a. as atitudes de um bom mentor nas fases de iniciação, desenvolvimento, separação e redefinição;
- b. a compreensão do ponto de vista de um mentorado e das respetivas necessidades;
- c. a construção de um ambiente de aprendizagem ajustado ao mentorado.

Abordagem metodológica

A unidade dirige-se a mentores seniores, apoiando-os no seu processo de *mentoring* com empreendedores seniores. Considera-se a sua idade e o seu estilo de aprendizagem no desenvolvimento dos conteúdos da formação, de acordo com a andragogia de Malcolm Knowles. Os conteúdos são disponibilizados em formato de texto e de vídeo. São apresentadas atividades e tarefas individuais, recorrendo-se à aprendizagem autodirigida nos conteúdos de formação.

A aprendizagem transformadora de Jacr Mezirow é outra metodologia utilizada na criação dos conteúdos de formação. De acordo com esta metodologia, os adultos podem redefinir o seu pensamento com base em novas informações. A sua visão é alterada com o processo de aprendizagem, contribuindo para assimilar novos conceitos e ideias, através da reflexão crítica. Espera-se que os mentorados reflitam sobre os seus

conhecimentos e transformem as suas experiências e conhecimentos recentes a partir de vários estudos de caso.

Avaliação

Recorre-se à aprendizagem autodirigida na avaliação, através da autorreflexão e autoavaliação dos objetivos de aprendizagem e progresso na unidade por parte dos mentorados. O processo avaliativo inclui:

- testes de autoavaliação (três perguntas por cada secção);
- perguntas de verdadeiro ou falso (10 perguntas no final da unidade);
- teste de escolha múltipla (10 perguntas no final da unidade);
- apresentação de estudos de caso e exercícios de planeamento de cenários.

Os testes de avaliação são concebidos para ajudar os mentores seniores e os mentorados a avaliarem-se e a identificarem as suas lacunas.

O documento permite aumentar o conhecimento dos mentores e dos mentorados seniores sobre o conceito de perfil de mentor, as características essenciais de um bom mentor, o papel do mentor no processo de *mentoring* e a compreensão e a construção de um ambiente de aprendizagem de acordo com as necessidades de um mentorado.

Os públicos-alvo são os mentores e empreendedores seniores, que deverão completar a Unidade 1. Teoria de *Mentoring* (Dimensão 1) antes de iniciar esta unidade.

Conclusões

A Unidade “Perfil do Mentor” visa apoiar os mentores e mentorados seniores na adoção de características básicas, papéis e atitudes de um bom mentor em empreendedorismo. A Unidade considera a idade dos mentores e dos empreendedores seniores e os estilos de aprendizagem dos mentorados adultos. Os conteúdos foram desenvolvidos com base nos princípios da formação de adultos, dispondo de elementos visuais, vídeos e outros materiais de leitura, assim como de um teste de autoavaliação, de um teste de escolha múltipla, de um teste de resposta a perguntas do tipo verdadeiro ou falso e um estudo de caso.

Unidade 3. Perfil do mentorado

Introdução

Esta unidade tem como objetivo apoiar os mentores e os empreendedores seniores na compreensão do conceito de perfil do mentorado, das características essenciais de um bom mentorado, dos papéis e responsabilidades de um bom mentor em empreendedorismo e dos estilos de aprendizagem de mentorados adultos. Um mentorado é descrito como “alguém que é ajudado por um mentor ou alguém que recebe apoio e aconselhamento de uma pessoa mais experiente durante um determinado período de tempo, especialmente em contexto escolar ou profissional” (Cambridge Dictionary). O *mentoring* constitui uma excelente forma e uma tendência global para fomentar a capacidade empreendedora de mentorados. Deste modo, é importante compreender as principais características de um mentorado.

Na seção seguinte, abordam-se as características básicas de um bom mentorado, as necessidades de um empreendedor sénior, o papel de um mentorado em diferentes estilos de *mentoring* e a aprendizagem por parte de mentorados adultos.

Descrição

Mentor e mentorado constituem as duas componentes do *mentoring*. São indivíduos diferentes, com objetivos e características diferentes. O *mentoring* funciona melhor quando satisfaz as necessidades dos indivíduos envolvidos. É, portanto, necessário conhecer as características de ambos. O *mentoring* ajuda a promover o potencial de um mentorado, sendo necessário conhecer o seu perfil e compreender as suas necessidades. Por isso, nesta unidade, abordam-se os seguintes tópicos:

A. Características básicas de um bom mentorado

Determinadas competências de um mentorado facilitam e aumentam o impacto da transferência de conhecimentos por parte de um mentor, designadamente:

- a. a escuta ativa;
- b. o estabelecimento de metas;
- c. a aprendizagem ao longo da vida;
- d. a colaboração com o mentor.

B. Compreensão de um empreendedor sénior

O *mentoring* constitui uma colaboração profissional em que o mentor e o mentorado trabalham juntos, promovendo o seu crescimento pessoal e profissional. Possibilita explorar os aspetos empreendedores da sua própria personalidade e avaliar-se a si próprio, devendo considerar-se:

- a. as necessidades de um empreendedor sénior enquanto mentorado;
- b. a capacidade de se tornar um mentorado ativo;
- c. as diferenças intergeracionais entre mentorados e mentores.

C. Papel de um mentorado no processo de mentoring

A definição de papéis leva a uma comunicação e a uma relação eficaz entre um mentor e um mentorado, com diferentes ações nas diversas fases de *mentoring*, devendo considerar-se:

- a. o papel de um mentorado;
- b. as atitudes de um mentorado nas fases de iniciação, desenvolvimento, separação e redefinição.

D. Processo de aprendizagem de seniores

A idade dos mentores e dos empreendedores seniores afeta o processo de aprendizagem. Sendo indivíduos adultos, têm estilos de aprendizagem únicos. A consciência de um mentorado sénior enquanto formando adulto ajuda um mentor no processo de decisão e na definição de planos bem concebidos em *mentoring*, considerando, em particular:

- a. os princípios de formação de adultos;
- b. o *mentoring*, o empreendedorismo e a formação de adultos.

Abordagem metodológica

A unidade dirige-se a mentores seniores, apoiando-os no seu processo de *mentoring* com empreendedores seniores. Considera-se a sua idade e o seu estilo de aprendizagem no desenvolvimento dos conteúdos da formação, de acordo com a teoria da andragogia de Malcolm Knowles. Os conteúdos são disponibilizados em formato de texto e de vídeo. São apresentadas atividades e tarefas individuais, recorrendo-se à aprendizagem autodirigida nos conteúdos de formação.

A aprendizagem transformadora de Jacr Mezirow é outra metodologia utilizada na criação dos conteúdos de formação. De acordo com esta metodologia, os adultos

podem redefinir o seu pensamento com base em novas informações. A sua visão é alterada com o processo de aprendizagem, contribuindo para assimilar novos conceitos e ideias através da reflexão crítica. Espera-se que os mentorados reflitam sobre os seus conhecimentos e transformem as suas experiências e conhecimentos recentes a partir de vários estudos de caso.

Avaliação

Recorre-se igualmente à aprendizagem autodirigida na avaliação, através da autorreflexão e da autoavaliação dos objetivos de aprendizagem e do progresso na unidade por parte dos mentorados. O processo avaliativo inclui:

- testes de autoavaliação (três perguntas por cada secção);
- perguntas verdadeiro ou falso (10 perguntas no final da unidade);
- teste de escolha múltipla (10 perguntas no final da unidade);
- apresentação de um estudo de caso para analisar o perfil do mentor.

Os testes de avaliação são concebidos para ajudar os mentores seniores e os mentorados a avaliarem-se e a identificarem as suas lacunas.

O documento permite aumentar o conhecimento dos mentores e dos mentorados seniores sobre o perfil do mentorado, características essenciais de um bom mentorado, compreensão das diferenças intergeracionais, o papel de um mentorado no processo de *mentoring* e princípios e estilos de aprendizagem de seniores.

Os públicos-alvo da Unidade são os mentores e empreendedores seniores, que deverão completar Unidade 1. Teoria de *Mentoring* e a Unidade 2. Perfil do Mentor (Dimensão 1) antes de iniciar esta unidade.

Conclusões

A Unidade “Perfil do Mentorado” visa apoiar os mentores e mentorados seniores na sinalização das características essenciais, papéis e atitudes de um bom mentorado em empreendedorismo. Compreender as necessidades de um mentorado ajuda um mentor a usar estratégias e métodos adequados de *mentoring*. Compreender o perfil do mentor e do mentorado ajuda-os a perceberem reciprocamente os seus papéis e tarefas e a melhorarem a empatia de um pelo outro. Os conteúdos foram desenvolvidos com base nos princípios da formação de adultos, dispondo de elementos visuais, vídeos e outros materiais de leitura, assim como de um teste de autoavaliação, um teste de escolha

múltipla, um teste de resposta a perguntas de tipo verdadeiro ou falso e um estudo de caso.

Unidade 4. Competências relacionais

Introdução

O sucesso de um processo de *mentoring* é baseado numa forte relação entre mentor e mentorado. A manutenção de um bom relacionamento contribui para tomar melhores decisões, resolver problemas e adquirir novas competências. A compreensão dos princípios, dinâmicas e estratégias das competências relacionais no *mentoring* facilita o seu processo. Contribui para expectativas transparentes, uma ligação pessoal e valores partilhados por ambas as partes.

Na secção seguinte, explora-se a natureza, dinâmicas e princípios do relacionamento mentor-mentorado, apresentando-se algumas sugestões para um relacionamento bem-sucedido.

Descrição

O *mentoring* constitui numa relação baseada em opções de desenvolvimento pessoal e/ou profissional. Neste contexto, é importante compreender as características de uma relação de *mentoring* de qualidade, o que se procura explorar nesta secção abordando os seguintes tópicos:

A. Compreender a natureza da relação mentor-mentorado

O *mentoring* é um processo que envolve comunicação. O conhecimento é transferido do mentor para o mentorado através da interação pessoal, em que a compreensão da dinâmica e da importância do relacionamento promove os benefícios do *mentoring*. A aprendizagem é alcançada num contexto de inter-relação, importando conhecer:

- a. os tipos de relações de *mentoring*;
- b. os princípios de construção de relacionamentos;
- c. os impactos de uma boa relação de *mentoring* no estímulo de oportunidades de *networking*.

B. Construir confiança na relação mentor-mentorado

A construção de uma relação eficaz de compreensão mútua e de confiança com o mentorado é uma componente crítica para a eficácia do papel desempenhado pelo mentor. Nesta secção, os seniores terão uma melhor compreensão de o que é um relacionamento de confiança com os mentorados, bem como das formas e estratégias para a construção de uma relação de confiança através de diferentes competências, abordando os seguintes tópicos:

A. A importância de definir papéis no mentoring:

- a. estabelecer expectativas;
- b. construir confiança;
- c. desafios na relação entre mentor e mentorado.

B. Planear diferentes estágios do relacionamento mentor-mentorado para mentores e mentorados seniores

O *mentoring* constitui uma competência crítica para o empreendedorismo. É construído sobre um conceito de equipa, traduzindo-se em vantagens mútuas (para o mentor e para o mentorado), sendo que, nesta secção, são abordados os seguintes tópicos:

- a. formas e estratégias para um relacionamento eficaz no *mentoring*;
- b. dicas para criar uma relação de sucesso entre mentor e mentorado.

Abordagem metodológica

Como o conteúdo é dirigido a mentores e mentorados seniores, considera-se a sua idade e estilo de aprendizagem no desenvolvimento dos conteúdos da formação, de acordo com a andragogia de Malcolm Knowles. Os conteúdos são disponibilizados em formato de texto e de vídeo. São disponibilizadas atividades e tarefas individuais, recorrendo-se à aprendizagem autodirigida na criação dos conteúdos de formação. São igualmente disponibilizados materiais para leitura posterior.

A aprendizagem transformadora de Jacr Mezirow é outra metodologia utilizada na criação dos conteúdos de formação. De acordo com esta metodologia, os adultos podem redefinir o seu pensamento com base em novas informações. A sua visão é alterada com o processo de aprendizagem, contribuindo para assimilar novos conceitos e ideias através da reflexão crítica. Espera-se que os mentorados reflitam sobre os seus conhecimentos e transformem as suas experiências e conhecimentos recentes a partir de vários estudos de caso.

Avaliação

Recorre-se à aprendizagem autodirigida na avaliação, através da autorreflexão e autoavaliação dos objetivos de aprendizagem e progresso na Unidade por parte dos mentorados. O processo avaliativo inclui:

- testes de autoavaliação (três perguntas por cada secção);
- perguntas de verdadeiro ou falso (10 perguntas no final da unidade);
- teste de escolha múltipla (10 perguntas no final da unidade);
- apresentação de estudos de caso e exercícios de planeamento de cenários.

Os testes de avaliação são concebidos para ajudar os mentores seniores e os mentorados a avaliarem-se e a identificarem as suas lacunas.

O documento permite aumentar o conhecimento dos mentores e dos mentorados seniores sobre as competências relacionais em *mentoring*.

Os públicos-alvo são os mentores e os mentorados, que deverão completar a Unidade 1. Teoria de *Mentoring*, Unidade 2. Perfil do Mentor e Unidade 3. Perfil do Mentorado (Dimensão 1) antes de iniciar esta Unidade, sendo que as organizações de formação de adultos em *mentoring* são igualmente beneficiadas.

O ETD pode ser utilizado diretamente em programas educacionais de empreendedorismo e *mentoring* de diferentes organizações.

Conclusões

A Unidade “Competências Relacionais” tem como objetivo promover a melhoria das competências relacionais entre um mentor e um mentorado, focando-se na compreensão da natureza e na construção de uma boa relação mentor-mentorado. Os respetivos conteúdos foram desenvolvidos com base nos princípios da formação de adultos, dispondo de elementos visuais, vídeos e outros materiais de leitura, assim como de um teste de autoavaliação, de um teste de escolha múltipla, de um teste de resposta a perguntas verdadeiro ou falso e de um estudo de caso.

Unidade 5. Competências de comunicação

Introdução

Um dos principais aspetos do processo de *mentoring* longitudinal é a sua reciprocidade. A reciprocidade requer competências de comunicação eficazes para constituir uma

relação de *mentoring* de confiança. O mentor deve ter competências ao nível da comunicação que lhe permitam mudar facilmente de estilo ao obter informação e aconselhar. Deve ter uma abordagem equilibrada ao nível das competências de comunicação no processo de transmissão da experiência para o mentorado. Nesta Unidade, aborda-se a relação dinâmica ao nível das competências de comunicação entre mentor e mentorado, explorando-se técnicas eficazes de comunicação, bem como a Inteligência Emocional e o seu significado na comunicação em diversos ambientes/culturas.

Descrição

A comunicação é um elemento central na relação entre mentor e mentorado. A comunicação saudável no processo de *mentoring* permite uma boa reflexão e proporciona uma troca de experiências que fortalece as competências do mentor e do mentorado. A comunicação é mais do que uma simples troca de informação, possibilitando a compreensão de emoções e intenções por detrás da informação transmitida. Nesta Unidade, abordam-se as vantagens de um processo de comunicação eficaz entre mentor e mentorado, apoiando os mentores seniores e os mentorados empreendedores na eliminação de barreiras comunicacionais, melhoria da comunicação e sensibilização para o tipo de inteligência que afeta diretamente o sucesso da comunicação, tanto nas comunidades locais, como em ambientes culturalmente diversos. “O maior problema na comunicação é a ilusão de que ocorreu.”
G. B. Shaw.

A. Características das relações de mentoring

A análise das características de uma relação de *mentoring* ajudará tanto o mentor como o mentorado a desenvolverem e a melhorarem a sua comunicação. Esta secção procura apoiá-los no conhecimento e aplicação de estratégias de comunicação, considerando vários aspetos.

- a reciprocidade vs. comunicação insatisfatória;
- o respeito mútuo vs. a falta de compromisso;
- as expectativas claras vs. as diferenças de personalidade;
- a ligação pessoal vs. a concorrência e o conflito de interesses;
- os valores partilhados vs. a falta de experiência/competências.

B. Técnicas eficazes de comunicação em mentoring

A comunicação eficaz exige foco na compreensão, interação e reflexão sobre o que entendemos, esclarecendo a mensagem e adotando uma linguagem corporal positiva e aberta. Esta secção tem por objetivo a melhoria das competências comunicacionais ao nível:

- da escuta ativa;
- da reflexão;
- da síntese;
- da comunicação não-verbal.

C. Competências facilitadoras e autoritárias

Na relação de *mentoring*, uma abordagem equilibrada de competências facilitadoras e autoritárias irá melhorar a troca de informações e de experiências. As competências facilitadoras irão apoiar a obtenção de confiança e as competências autoritárias irão ajudar os mentores a confrontar e orientar os mentorados. Nesta secção, o formador e os mentores são dotados de um conjunto de competências comunicacionais para melhorar a qualidade da comunicação no processo de *mentoring*:

- apoiar - confrontar;
- deduzir - informar;
- explorar – orientar.

D. Inteligência Emocional

A comunicação centra-se também na compreensão das emoções e das intenções subjacentes à informação transmitida. Nesta parte da unidade, define-se a Inteligência Emocional, referindo-se os seus aspetos complementares, que a diferenciam da Inteligência Intelectual. A Inteligência Emocional é a capacidade de sentir, compreender, articular e aplicar eficazmente o poder das emoções, sendo importante para os mentores num mundo de normas e comportamentos culturais diferentes.

a. Diferenças entre a Inteligência Intelectual e a Inteligência Emocional

b. Principais aspetos da Inteligência Emocional

- b.1) Introspeção afirmativa;
- b.2) Literacia intercultural;
- b.3) Autogovernança;
- b.4) Arquitetura social.

c. Inteligência Emocional e diversidade

Abordagem metodológica

Quanto à metodologia na transmissão de competências e estratégias comunicacionais, são seguidos os princípios de aprendizagem da andragogia.

Consideram-se as diferenças pessoais na análise de exemplos práticos de contextos comunicacionais. A prática e a observação, a avaliação comunicacional e cultural, a observação e o material sonoro e visual, a interpretação e a crítica sobre o material disponibilizado constituirão o conteúdo e a abordagem da Unidade. São apresentadas atividades e tarefas individuais, recorrendo-se à aprendizagem autodirigida na criação dos conteúdos de formação.

A aprendizagem transformadora de Jacr Mezirow é outra metodologia utilizada na criação dos conteúdos de formação. De acordo com esta metodologia, os adultos podem redefinir o seu pensamento com base em novas informações. A sua visão é alterada com o processo de aprendizagem, contribuindo para assimilar novos conceitos e ideias através da reflexão crítica. Espera-se que os mentorados reflitam sobre os seus conhecimentos e transformem as suas experiências e conhecimentos recentes a partir de vários estudos de caso.

Avaliação

Na avaliação das competências desta unidade, são utilizadas várias metodologias, baseadas em critérios de observação e também na aprendizagem autodirigida – autorreflexão e autoavaliação dos seus objetivos de aprendizagem e progresso ao longo da Unidade –, através dos seguintes critérios:

- escuta ativa;
- disponibilização de *feedback* construtivo;
- competências de comunicação não-verbal;
- estratégias para melhorar a comunicação.

O público-alvo são mentores e mentorados seniores, bem como as instituições e organizações que disponibilizam formação para adultos.

Conclusões

A Unidade “Competências de Comunicação” tem como objetivo sensibilizar para a reciprocidade da comunicação e melhorar a qualidade comunicacional na relação de *mentoring*. Os formadores promoverão uma abordagem equilibrada para desenvolver a

comunicação e o sucesso do processo de *mentoring*. Os respetivos conteúdos foram desenvolvidos com base nos princípios da formação de adultos.

A avaliação das competências é realizada através de contextos práticos e de diferentes estratégias comunicacionais, de acordo com os critérios definidos.

Unidade 6. Competências de negociação, gestão de conflitos e resolução de problemas

Introdução

Esta unidade tem como objetivo apoiar os empreendedores e mentores seniores relativamente a competências de negociação, gestão de conflitos e resolução de problemas nas relações de *mentoring*.

Os conflitos podem naturalmente surgir em ambientes onde se observam diversas culturas, designadamente em contextos de trabalho. Numa relação de *mentoring*, é possível trabalhar em conjunto, valorizando a sua diversidade, a riqueza dos diferentes pontos de vista, antecedentes e experiências, dimensões que podem reforçar uma relação de aprendizagem mútua. Nesta perspetiva, as diferenças podem ser uma oportunidade e não uma ameaça no relacionamento.

Na secção seguinte, analisam-se as causas dos conflitos, os conceitos de gestão de conflitos e resolução de problemas, respetivos impactos na relação de *mentoring* e estratégias e práticas para a resolução eficaz de problemas e gestão de conflitos.

Descrição

A gestão de conflitos pode ser uma forma saudável de comunicar, iniciar a resolução de problemas e discutir mudanças. Saber como gerir melhor o conflito pode ser vantajoso, tanto para o mentor, como para o mentorado. O facto de o conflito existir, no entanto, não é necessariamente um aspeto negativo: se for resolvido eficazmente, pode levar ao crescimento pessoal e profissional. Em muitos casos, a resolução eficaz de conflitos pode fazer a diferença entre resultados positivos e negativos.

Os mentores e mentorados seniores aprenderão a melhorar as competências de resolução de conflitos nesta Unidade, que aborda os tópicos que se apresentam seguidamente.

A. Causas de conflito

O conflito pode ocorrer na relação de *mentoring*, requerendo a resolução eficaz de problemas. Devido à natureza do *mentoring*, reunindo diversas pessoas que trabalham em prol de um objetivo comum, podem surgir diferentes conflitos. Nesta secção, os seniores terão uma melhor compreensão das causas possíveis de conflitos que podem enfrentar no seu processo de *mentoring*, abordando os seguintes tópicos:

- a. questões pessoais – incompatibilidade, falta de ligação pessoal e falta de respeito entre mentor e mentorado;
- b. questões profissionais – diferentes estilos de trabalho, valores de trabalho divergentes e expectativas irrealistas entre mentor e mentorado;
- c. conflitos de interesses – diferentes orientações para os objetivos e motivações para o processo de *mentoring*.

B. Conceito de gestão de conflitos e resolução criativa de problemas

A gestão de conflitos e a resolução de problemas são conceitos geralmente considerados distintos, mas estão interligados, pois são aplicados em conjunto para se encontrar uma solução adequada. Nesta secção, os seniores compreenderão o processo de gestão de conflitos e a resolução de problemas e seus impactos numa relação de *mentoring* saudável, abordando os seguintes tópicos:

- a. definições de gestão de conflitos e resolução de problemas;
- b. gestão de conflitos *versus* resolução de problemas;
- c. impactos na relação de *mentoring*.

C. estratégias de gestão de conflitos (Modelo Thomas-Kilmann)

Nos anos 70 do século passado, Kenneth Thomas e Ralph Kilmann identificaram cinco estilos principais para lidar com conflitos: competitivo, colaborativo, de compromisso, de acomodação e de evitamento. Nesta secção, os seniores compreenderão as diferentes estratégias de gestão de conflitos, adaptando-as através de processos de resolução de problemas tendo por base estudos de caso e cenários, abordando os seguintes tópicos:

- a. como resolver conflitos na relação de *mentoring*;
- b. como conceber processos eficazes de resolução de problemas.

D. Refletindo experiências de conflito sobre competências de mentoring

A resolução de conflitos envolve diferentes processos, sendo particularmente importante que os mentores questionem, avaliem e analisem a situação e concluam e resolvam o conflito para melhorar a eficiência na relação de *mentoring*. Estes processos contribuem para o desenvolvimento de diferentes competências que os mentores seniores também podem aplicar em vários contextos de *mentoring*.

Abordagem metodológica

Como o conteúdo é dirigido a mentores e mentorados seniores, considera-se a sua idade e o seu estilo de aprendizagem no desenvolvimento dos conteúdos da formação, de acordo com a andragogia de Malcolm Knowles. Os conteúdos são disponibilizados em formato de texto e de vídeo. São apresentadas atividades e tarefas individuais, recorrendo-se à aprendizagem autodirigida na criação dos conteúdos de formação. São igualmente disponibilizados materiais para leitura posterior.

A aprendizagem transformadora de Jacr Mezirow é outra metodologia utilizada na criação dos conteúdos de formação. De acordo com esta metodologia, os adultos podem redefinir o seu pensamento com base em novas informações. A sua visão é alterada com o processo de aprendizagem, contribuindo para assimilar novos conceitos e ideias através da reflexão crítica. Espera-se que os mentorados reflitam sobre os seus conhecimentos e transformem as suas experiências e conhecimentos recentes a partir de vários estudos de caso.

O conteúdo é concebido de forma a promover a reflexão crítica dos mentores e mentorados seniores e a disponibilizar experiências diretas que sejam interessantes para os seniores.

Avaliação

Recorre-se à aprendizagem autodirigida na avaliação, através da autorreflexão e autoavaliação dos objetivos de aprendizagem e progresso na unidade por parte dos mentorados. O processo avaliativo inclui:

- a apresentação de estudos de caso e exercícios de planeamento de cenários;
- testes de autoavaliação (três perguntas por cada secção).

Os testes de avaliação são concebidos para ajudar os mentores e os mentorados seniores a avaliarem-se e a identificarem as suas lacunas.

O documento permite aumentar o conhecimento dos mentores e dos mentorados seniores sobre a gestão de conflitos e processos de resolução de problemas; melhorar

as suas competências para adaptar e aplicar a gestão de conflitos e estratégias de resolução de problemas e contribuir para o desenvolvimento profissional do mentor sénior, através da aquisição de várias competências necessárias para a gestão de conflitos.

Os públicos-alvo são os mentores e os mentorados, que deverão completar todas as unidades anteriores (Dimensão 1) antes de iniciar esta unidade, sendo que as organizações de formação de adultos em *mentoring* são igualmente beneficiadas.

O ETD pode ser utilizado diretamente em programas educacionais de empreendedorismo e *mentoring* de diferentes organizações

Conclusões

A Unidade “Competências de negociação, gestão de conflitos e resolução de problemas” tem como objetivo apoiar a aplicação de estratégias eficazes para a gestão de conflitos e o desenvolvimento de diferentes competências, como o pensamento crítico e a empatia, que são úteis no processo de *mentoring*. Centra-se nas causas dos conflitos, na definição da gestão de conflitos, nos benefícios e impactos da gestão de conflitos no relacionamento de *mentoring*, nas estratégias para a gestão de conflitos e nas formas de conceber processos eficazes de resolução de problemas. Os respetivos conteúdos foram desenvolvidos com base nos princípios da formação de adultos, dispondo de estudos de caso, cenários e experiências de mentores. Para assegurar a aprendizagem transformacional, os seniores são encorajados a refletir sobre as suas experiências e a partilhá-las.

Dimensão 2: Desenvolvimento profissional e aprendizagem ao longo da vida

A dimensão de desenvolvimento profissional e aprendizagem ao longo da vida compreende unidades de aprendizagem formuladas para levar os seniores a praticar competências nucleares relacionadas com a aprendizagem ao longo da vida enquanto competências fundamentais para uma relação entre mentor e empreendedor. Esta dimensão introduz o conceito de empreendedorismo sénior, alinhando as competências nucleares de um mentor com as competências nucleares de um empreendedor. Esta dimensão introduz igualmente o conceito e a teoria do *reverse mentoring* enquanto abordagem de relacionamento entre empreendedores/profissionais mais jovens e seniores, com o objetivo de reduzir as lacunas geracionais em ambientes de trabalho. A prática irá centrar-se no planeamento e implementação de programas de *mentoring*.

Unidade 1. Empreendedorismo sénior

Introdução

A dimensão “Desenvolvimento profissional e aprendizagem ao longo da vida” foi concebida para estimular os seniores a praticar as competências nucleares relacionadas com a aprendizagem ao longo da vida enquanto das mais necessárias para um empreendedor sénior. O objetivo da unidade de aprendizagem “Empreendedorismo sénior” é proporcionar aos seniores conhecimentos essenciais sobre o conceito de empreendedorismo e as principais características do empreendedorismo sénior.

Descrição

Contextualização teórica

O *empreendedorismo*, de acordo com o Quadro Europeu de Competências Empresariais (EntreComp), pode ser descrito como uma competência essencial transversal aplicável por indivíduos e grupos em todas as esferas da vida. O empreendedorismo refere-se à ação sobre oportunidades e ideias, transformando-as em valor financeiro, cultural ou social. “Refere-se à criação de valor nos setores privado, público e terceiro setor e em qualquer combinação dos três. Abrange, portanto,

diferentes tipos de empreendedorismo, incluindo o intraempreendedorismo, o empreendedorismo social, o empreendedorismo verde e o empreendedorismo digital”¹.

O intraempreendedorismo refere-se à prática do empreendedorismo numa organização. Um intraempreendedor é um colaborador que reúne todas as competências empreendedoras para criar valor numa empresa, por exemplo, através da transformação de ideias em produtos ou serviços. Os intraempreendedores são pessoas automotivadas, proativas e orientadas para a ação, que também possuem competências de liderança e de autoliderança relevantes.

O empreendedorismo social² refere-se à criação de valor, por indivíduos, grupos, *start-ups* ou empreendedores para enfrentar os desafios da sociedade. Pode também incluir a criação de empreendimentos ou negócios que alinhem o lucro e os resultados e impactos.

O empreendedorismo verde centra-se na ação consciente sobre problemas e necessidades ambientais e sociais, seja através da criação de produtos, serviços e soluções (por exemplo, gestão de resíduos) ou da conceção e implementação de processos de gestão sustentável³.

O empreendedorismo digital refere-se a todas as práticas empresariais envolvidas na criação ou reformulação de um empreendimento ou negócio através da elevada utilização de novas tecnologias digitais, como, por exemplo, redes sociais, *big data analytics*, sistemas móveis e em nuvem, etc.⁴.

O empreendedorismo sénior é um termo usado para se referir a indivíduos com idade \geq 50 anos (50+) que planeiam iniciar, estão em processo de iniciar ou iniciaram recentemente um negócio. Os termos “empreendedor sénior”, “empreendedor mais experiente” e “empreendedor de terceira idade” são permutáveis.

Abordagem pedagógica

No domínio do conhecimento, espera-se que o mentorado sénior defina o conceito de empreendedorismo sénior e indique depois as suas especificidades, enumerando as

¹ EntreComp: Quadro de Competências do Empreendedorismo, p. 10: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1317&langId=en>

² Este tópico é aprofundado na unidade de aprendizagem 1 “Empreendedorismo social” da Dimensão 3 “Orientação para Resultados e Ação”.

³ Este tópico é aprofundado na unidade de aprendizagem 8 “Práticas de gestão para a sustentabilidade” da Dimensão 3 “Orientação para Resultados e Ação”.

⁴ Este tópico é aprofundado na unidade de aprendizagem 5 “Empreendedorismo digital” da Dimensão 4 “Ferramentas e Recursos Digitais”.

principais competências de um empreendedor sénior. Para o conseguir, é conduzido num exercício de modo a fazer corresponder as competências de um empreendedor com as competências necessárias de um mentor. A Unidade visa promover uma ligação com as unidades de aprendizagem anteriores, desenvolvidas na dimensão 1 “Autoconsciência”, referindo-se às competências centrais do mentor. Este exercício, baseado em pesquisas, pode ter como referência os seguintes documentos orientadores:

- [EntreComp](#): Quadro de Competências do Empreendedorismo (em inglês);
- [Relatório “The Missing Entrepreneurs 2019”](#). *Senior’s self-employment and entrepreneurship activities*, p.119-147 (em inglês);
- [Empreendedorismo Sénior](#): O outro lado dos 50+.

Após este exercício, o formando estará preparado para estabelecer uma relação entre as competências do mentor e as competências dos empreendedores. No domínio das competências, espera-se que se envolva ativamente na investigação de iniciativas e de programas de empreendedorismo sénior que possam ser do seu interesse. Para abordar esta questão, o facilitador pode apresentar estudos de caso, cuja seleção pode ter como base de partida os seguintes documentos de referência:

- [Manual de Boas Práticas para o Empreendedorismo Sénior](#) (em inglês);
- e-Diretório SILVER UP;
- [Plataforma da OCDE “Better Entrepreneurship”](#): recursos sobre empreendedorismo inclusivo e social (em inglês).

Conclusões

Após a conclusão desta Unidade de aprendizagem, espera-se que o formando defina os conceitos de empreendedorismo e empreendedorismo sénior, referindo possíveis diferenças e especificidades. Para atingir este objetivo, o facilitador é aconselhado a introduzir os referidos conceitos, apresentando casos práticos de empreendedorismo sénior.

O domínio de cada unidade de aprendizagem deve ser entendido como um conjunto de competências transversais a serem avaliadas após a realização da formação. Para a Unidade de aprendizagem “Empreendedorismo Sénior”, o facilitador é aconselhado a disponibilizar ao formando ferramentas e recursos para que possa apoiar outros

seniores na aquisição de novos conhecimentos sobre o empreendedorismo sénior e considerar o início de uma atividade empreendedora.

Unidade 2. *Mentoring* para o desenvolvimento profissional

Introdução

A dimensão “Desenvolvimento profissional e aprendizagem ao longo da vida” foi concebida para levar o formando a praticar as competências nucleares relacionadas com a aprendizagem ao longo da vida devido à sua importância para um empreendedor sénior. A unidade de aprendizagem “*Mentoring* para o desenvolvimento profissional” tem como objetivo proporcionar aos formandos conhecimentos sólidos sobre o papel de *mentoring* no desenvolvimento da carreira e o respetivo impacto nos percursos de carreira empreendedora.

Descrição

Contextualização teórica

O *mentoring* e o *coaching* são abordagens de desenvolvimento utilizadas para melhorar os conhecimentos, aptidões, atitudes e os desempenhos profissional e pessoal dos indivíduos. Tanto o *mentoring* como o *coaching* são frequentemente utilizados de forma intercambiável, mas existem diferenças entre estas duas práticas:

- a Federação Internacional de Coaching⁵ define o *coaching* como uma parceria num processo estimulante e criativo que inspira a maximizar o potencial pessoal e profissional. O processo de *coaching* desbloqueia muitas vezes fontes de imaginação, produtividade e liderança antes inexploradas;
- o Conselho Europeu de Mentoring & Coaching⁶, na sua Carta Profissional de Coaching e Mentoring⁷, apresenta as seguintes definições:
 - *coaching e mentoring constituem atividades da área de desenvolvimento profissional e pessoal, com foco em indivíduos e equipas, contando com os próprios recursos de quem acompanham para ajudá-los a ver e testar formas*

⁵ ICF: <https://coachingfederation.org/about>

⁶ EMCC: <https://www.emccglobal.org/>

⁷ PCCM: <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/142-private-act--2.pdf>

alternativas de melhoria de competências, tomada de decisões e melhoria da qualidade de vida;

- *um coach/mentor profissional pode ser descrito como um especialista em estabelecer um relacionamento com as pessoas através de um conjunto de conversas, com o propósito de melhorar o seu desempenho, desenvolvimento pessoal ou ambos, definindo as pessoas os seus próprios objetivos e formas de alcançá-los;*
- *o coaching facilita o processo de aprendizagem do coachee, utilizando métodos e técnicas profissionais para ajudá-lo a melhorar o que é obstrutivo e alimentar o que é eficaz, visando alcançar os respetivos objetivos;*
- *o coaching é uma parceria com os coachees, num processo estimulante e criativo que os inspira a maximizar o seu potencial pessoal e profissional;*
- *o mentoring pode ser descrito como um processo de desenvolvimento que pode envolver uma transferência de competências de uma pessoa mais experiente para uma pessoa menos experiente, através do diálogo de aprendizagem e modelagem de papéis, podendo igualmente ser uma parceria de aprendizagem entre pares.*

Tanto o *mentoring* como o *coaching* são profissões regulamentadas e as competências necessárias para realizar tais atividades são muito semelhantes para ambos os profissionais:

Mentor

Coach

- Autocompreensão
- Compromisso com o autodesenvolvimento
- Gestão do compromisso
- Construção da relação
- Estimulação da percepção e da aprendizagem
- Resultados e orientação para a ação
- Utilização de modelos e técnicas
- Avaliação

Fonte: [Quadro Global de Competência EMCC](#)⁸ para Mentores e *Coaches*

- Prática ética
- Cocriação da relação
- Estabelecimento e manutenção de acordos
- Gestão da confiança e da segurança
- Manutenção da presença
- Comunicação eficaz
- Escuta ativa
- Formulação de questões poderosas
- Comunicação direta
- Destacamento da consciência
- Conceção de ações
- Planeamento e definição de metas
- Gestão do progresso e da responsabilização
- Favorecimento da aprendizagem e do crescimento
- Facilitação do crescimento pessoal

Fonte: [Competências Principais da Federação Internacional de Coaching](#)⁹

Importa relevar que as competências e as abordagens definidas pela Federação Internacional de Coaching para a profissão de *coach* são basicamente as mesmas usadas para descrever um mentor. Um bom mentor tem que ser entusiasta do *mentoring* e deve estar disposto a ajudar, de forma comprometida, honesta, objetiva, diplomática e com sentido de justiça. Um mentor deve, também, ter a habilidade de encorajar, dar (questionamento efetivo) e receber *feedback* (escuta efetiva). Enquanto indivíduo com experiência que dá aconselhamento, apoio e orientação a alguém menos experiente (mentorado), o mentor deve reunir experiências técnicas, de gestão e de vida relevantes para partilhar.

Neste sentido, o *mentoring* desempenha um papel importante no desenvolvimento da carreira, pois pode ajudar, por exemplo, os funcionários a melhorar os seus desempenho e resultados e a alargar as suas *networks*. O *mentoring* formal no local de trabalho também valida o desenvolvimento de conhecimentos e competências e ajuda a fortalecer os laços entre os funcionários.

⁸ EMMC Global Competence Framework, 2015:

<https://emccdrive.emccglobal.org/api/file/download/0gzGExlyhoRpVFng5DB7ucXeu1FpQ6pJzk35YbTh>

⁹ Competências principais da ICF: <https://coachingfederation.org/core-competencies>

Um dos principais benefícios do *mentoring* é desenvolver a filosofia de liderança dos mentorados, também ligada às vantagens do *mentoring* no desenvolvimento de uma mentalidade empreendedora individual. Uma mentalidade empreendedora pode ser descrita como um conjunto de crenças, conhecimentos, aptidões e atitudes ao longo de processos que impulsionam o comportamento empreendedor, ou seja, uma mentalidade com a capacidade de tomar posse; de autodireção; orientada para a ação; altamente colaborativa; resiliente; engenhosa, focada em soluções; curiosa; criativa, etc. O *mentoring* não fornece respostas para uma carreira empreendedora, mas apoia o mentorado a identificar as questões certas para este as encontrar.

O empreendedorismo e o *mentoring* têm alinhado um conjunto de competências e comportamentos. Tal significa que as capacidades que definem um bom mentor são as que se esperam de qualquer mentalidade empreendedora.

Um mentor é:	Um empreendedor tem de:
<ul style="list-style-type: none">• Facilitador e professor• Solucionador de problemas• Motivador• Ouvinte• Guia• Influenciador• <i>Networker</i>	<ul style="list-style-type: none">• Ser curioso – mentalidade inquisitiva• Estar disposto a aprender• Ter a capacidade de ouvir• Praticar e aprender sobre gestão – comunicação, <i>networking</i>, finanças, etc.• Combinar as competências interpessoais e as <i>soft skills</i>, como o pensamento estratégico, a perseverança, o pensamento crítico e criativo, a resolução de problemas e a capacidade de autodirigir

Abordagem pedagógica

No domínio do conhecimento, espera-se que os seniores relembrem o conceito de *mentoring* e o distingua de *coaching*, enquanto diferencia os papéis de mentor, *coach*, conselheiro de carreira, formador e facilitador. Para tal, o facilitador pode propor ao formando a realização de um teste de autoavaliação para avaliar até que ponto reúne as competências necessárias para ser mentor. O facilitador pode desenvolver esta ferramenta de autoavaliação a partir dos seguintes documentos orientadores:

- *EMMC Global Competence Framework*, 2015
<https://emccdrive.emccglobal.org/api/file/download/0gzGExlyhoRpVFng5DB7ucXeu1FpQ6pJZk35YbTh>

- *ICF Core Competences*, 2019

<https://coachingfederation.org/core-competencies>.

Em alternativa, as seguintes ferramentas de autoavaliação *online* também podem ser adaptadas:

- *Mentoring Competency Assessment* (MCA) para autorreflexão;

https://uwmadison.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_5jMT4fhemifK01n?Q_JFE=qd
g;

Self-assessment: how good a mentor are you?

<https://www.nature.com/articles/447791a/tables/1>.

Para alcançar os resultados de aprendizagem no domínio das atitudes, o facilitador é aconselhado a conduzir um exercício baseado em cenários onde os seniores são desafiados a inscreverem-se em práticas formais de *mentoring*.

Conclusões

O facilitador pode fazer uma breve apresentação dos organismos nacionais de certificação que atuam nas áreas do *mentoring* e aconselhamento, com o objetivo de sinalizar que estas são práticas reguladas.

Para encerrar o exercício proposto baseado em cenários, o facilitador pode fazer uma pós-avaliação retrospectiva, pedindo aos seniores que reflitam sobre os tópicos e conteúdos das unidades de aprendizagem antes e depois da respetiva conclusão.

Unidade 3. Tipologias de programas de *mentoring*

Introdução

A dimensão “Desenvolvimento profissional e aprendizagem ao longo da vida” foi concebida para levar o formando a praticar as competências nucleares relacionadas com a aprendizagem ao longo da vida como das mais necessárias para um empreendedor sénior. A unidade de aprendizagem “Tipologias de programas de *mentoring*” tem como objetivo proporcionar aos formandos conhecimentos sólidos sobre os usos e as diferentes tipologias de programas de *mentoring* existentes.

Descrição

Contextualização teórica

O *mentoring* pode ser formal ou informal. No *mentoring* informal, tanto o mentor como o mentorado estabelecem uma relação sem uma definição estruturada de objetivos e metas a atingir. Uma relação formal de *mentoring* acontece, muitas vezes, no contexto de uma organização e requer um conjunto de procedimentos convencionais para enquadrar o processo de *mentoring*, nomeadamente:

- *Acordo de mentoring*

Documento formal para estabelecer as metas, objetivos, regras e limites do programa/sessões de *mentoring*. Pode também incluir planos de ação e outros documentos de apoio para as reuniões/sessões de *mentoring*.

- *Reunião/sessões de mentoring*

A relação de *mentoring* pode ser estruturada em três fases:

- a fase inicial/iniciação;
- a fase de desenvolvimento e amadurecimento;
- a fase final.

Todas estas fases devem compreender um número de reuniões/sessões com uma estrutura clara e objetivos a definir. O número de reuniões/sessões pode ser indicado no acordo de *mentoring* e deve responder aos objetivos da relação de *mentoring*.

- *Monitorização*

A monitorização é essencial para todo o ciclo de vida do *mentoring*, o que inclui a avaliação da progressão dos mentorados, mas também a avaliação e/ou reflexão sobre as próprias práticas.

Existem diferentes modelos de *mentoring*:

- *mentoring* individual: tipo tradicional de *mentoring*, envolvendo um mentor e seu mentorado;
- *mentoring* de grupo: um ou mais mentores trabalham com um grupo de mentorados;
- *mentoring* de pares: pares no mesmo campo profissional ou área de interesse ou com experiências partilhadas trabalham para apoio mútuo;
- *e-Mentoring*: uso de plataformas digitais para proporcionar a relação de *mentoring*¹⁰;
- *reverse mentoring*: quando um colaborador júnior orienta um profissional sénior.

Abordagem pedagógica

No domínio do conhecimento, espera-se que o formando distinga um programa de *mentoring* formal de um informal, que reconheça os principais objetivos de estabelecer um programa de *mentoring* formal e que liste tipos ou modelos de programas de *mentoring*. Para o conseguir, podem ser guiados no processo de conceção de ferramentas formais de *mentoring*, como um modelo para um acordo de *mentoring* e um modelo para a implementação de uma sessão de *mentoring* (registo de sessões de *mentoring*) com as respetivas folhas de monitorização. Seguindo este exercício prático, o facilitador disponibiliza aos seniores modelos usados no *mentoring* formal, para que possam comparar os resultados do seu trabalho.

Para cumprir os resultados de aprendizagem previstos no domínio das atitudes, a abordagem a seguir pode incorporar uma atividade de pares/grupo destinada a analisar os tipos de programas de *mentoring* que seriam de particular interesse para o empreendedorismo sénior. Para conceber esta atividade de formação, o facilitador deve selecionar até três exemplos de boas práticas relevantes de programas de *mentoring* que visem impulsionar o empreendedorismo sénior.

¹⁰ Este tópico é aprofundado na unidade de aprendizagem 1 “e-Mentoring” da Dimensão 4 “Ferramentas e Recursos Digitais”.

Conclusões

O facilitador pode (re)utilizar o “Manual de Boas Práticas para o Empreendedorismo Sénior” para selecionar as melhores práticas de programas de *mentoring* ligados ao empreendedorismo sénior.

As “Tipologias de programas de *mentoring*” são uma pequena unidade de aprendizagem sobre *mentoring* para o desenvolvimento profissional que pode ser ministrada juntamente com a anterior.

Unidade 4. *Reverse mentoring*

Introdução

A dimensão “Desenvolvimento profissional e aprendizagem ao longo da vida” foi concebida para levar o formando a praticar as competências nucleares relacionadas com a aprendizagem ao longo da vida como das mais necessárias para um empreendedor sénior. A unidade de aprendizagem “*Reverse mentoring*” tem como objetivo disponibilizar aos seniores um conjunto de conhecimentos essenciais sobre os conceitos de *reverse mentoring* e da aprendizagem intergeracional e os benefícios deste tipo de programas de *mentoring*.

Descrição

Contextualização teórica

No *mentoring* formal, especialmente numa organização, o *reverse mentoring* é referido como uma prática de *mentoring* onde um colaborador júnior fornece orientação e apoio a um colaborador sénior. Tal acontece quando os colaboradores seniores necessitam de ganhar competências numa área específica como, por exemplo, usar novas tecnologias digitais. O *reverse mentoring* tem um impacto altamente positivo nas culturas organizacionais, uma vez que ajuda a reduzir as lacunas de conhecimento entre gerações e pode contribuir positivamente para combater o envelhecimento e promover a diversidade e a inclusão nos locais de trabalho.

O envelhecimento, segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), refere-se aos estereótipos (como pensamos), ao preconceito (como nos sentimos) e à discriminação (como agimos) em relação aos outros ou a si próprio com base na idade. Num contexto

de trabalho, o envelhecimento tende a afetar principalmente os trabalhadores mais velhos, sobretudo porque se refere a mitos persistentes que também constituem barreiras para os indivíduos que querem prolongar a sua vida profissional para além da reforma e para os que procuram emprego entre os 50 e os 60 anos. Por exemplo, alguns destes mitos referem que 1) a saúde dos trabalhadores idosos é precária; 2) a produtividade diminui com a idade; e 3) o emprego de trabalhadores idosos reduz as oportunidades de emprego para os trabalhadores mais jovens.

O último Eurostat “A Europa em evolução” indica que: “a população idosa (aqui definida como pessoas com idade \geq a 65 anos) na UE-27 aumentará significativamente, passando de 90,5 milhões no início de 2019 para 129,8 milhões em 2050. Durante este período, prevê-se que a população com idades compreendidas entre os 75 e os 84 anos aumente 56,1% na UE-27, enquanto o número de pessoas com idades compreendidas entre os 65 e os 74 anos deverá aumentar 16,6%. Em contrapartida, as últimas projeções apontam para uma diminuição de 13,5% na população com menos de 55 anos até 2050.”

Estas mudanças demográficas terão um enorme impacto nas diferentes estruturas da sociedade. No que diz respeito à mão-de-obra, até 2050, o número de pessoas entre os 55 e os 64 anos ainda ativas no mercado de trabalho representará 28,5% da população europeia. Esta situação trará grandes desafios se não forem tomadas medidas para reconciliar as diferenças no mercado de trabalho entre as gerações mais velhas e mais jovens, o que é crucial para melhorar o bom funcionamento de um mercado de trabalho que aproveita todo o potencial dos trabalhadores mais velhos para criar mais empregos, tanto para as pessoas mais velhas, como para as mais jovens.

Os desafios consistem em refletir sobre a necessidade de adotar estratégias e políticas de emprego mais holísticas e centradas nos princípios do ciclo de vida. Tal significa que é urgente promover ambientes de trabalho que respeitem todas as fases do ciclo de vida. Esta noção leva-nos a um outro conceito: a aprendizagem intergeracional.

A aprendizagem intergeracional refere-se, de forma simples, a ter pessoas de diferentes idades a aprenderem juntas para adquirirem competências e valores. Esta aprendizagem caracteriza-se por ser recíproca e mútua e pode acontecer em ambientes formais, não formais e informais. Neste contexto, o *reverse mentoring* pode ser uma ferramenta eficiente para a partilha de conhecimentos, criando envolvimento, desenvolvendo liderança e, acima de tudo, construindo relações intergeracionais baseadas na aceitação mútua. A aprendizagem intergeracional através de práticas de

mentoring e de *reverse mentoring* pode ser uma resposta aos desafios de uma demografia em mudança na força de trabalho da Europa.

O *reverse mentoring* usa os mesmos princípios e processos que qualquer relação formal de orientação. A maior diferença em relação ao *mentoring* tradicional é que, devido à sua idade, o mentor pode não ter experiência suficiente para o ser.

Abordagem pedagógica

No domínio do conhecimento, espera-se que os seniores definam os conceitos de *reverse mentoring* e de aprendizagem intergeracional. Para o conseguir, o facilitador pode utilizar processos metacognitivos, como o mapeamento mental e o mapeamento de conceitos para apresentar estes conceitos e relacioná-los com outros previamente apresentados, como o *mentoring* e o *coaching*.

Para cumprir os resultados de aprendizagem previstos no domínio das atitudes, os formandos podem ser convidados a preparar uma lista de verificação para a conceção de um programa de *reverse mentoring*. Este exercício pode ser considerado uma introdução à unidade de aprendizagem 6 “Planear, implementar e avaliar programas de *reverse mentoring*”.

Conclusões

As unidades de aprendizagem “*Reverse mentoring*” e “Planear, implementar e avaliar programas de *reverse mentoring*” podem ser desenvolvidas em conjunto. Uma vez que o *mentoring* e o *reverse mentoring* seguem as mesmas diretrizes e processos, a metodologia proposta para levar os seniores a conceber, implementar e avaliar um programa de *reverse mentoring* segue a lista de verificação apresentada na unidade de aprendizagem 5 “Planear, implementar e avaliar programas de *mentoring* para o empreendedorismo sénior (50+)”. Por esta razão, não há necessidade de detalhar a contextualização teórica e a abordagem pedagógica para esta unidade de aprendizagem. Como sugerido anteriormente, o facilitador é aconselhado a pedir aos seniores que preparem uma lista de verificação para a conceção de um programa de *reverse mentoring* enquanto exercício que pode ser utilizado para os introduzir e preparar para a unidade de aprendizagem 5.

Unidade 5. Planear, implementar e avaliar programas de *mentoring* para o empreendedorismo sénior (50+)

Introdução

A dimensão “Desenvolvimento profissional e aprendizagem ao longo da vida” foi concebida para levar o formando a praticar as competências nucleares relacionadas com a aprendizagem ao longo da vida consideradas como das mais necessárias para um empreendedor sénior. A unidade de aprendizagem “Planear, implementar e avaliar programas de *mentoring* para empreendedorismo sénior (50+)” tem como objetivo orientar os seniores com os principais passos para conceber, implementar e avaliar um programa de *mentoring* adaptado a empreendedores seniores.

Descrição

Contextualização teórica

Tanto o programa de *mentoring*, como o programa de *reverse mentoring* devem incluir os seguintes itens:

- Parte 1. *Mentoring*
 - Informações gerais sobre *mentoring* e outros conceitos relacionados
- Parte 2. Metas e objetivos do programa de *mentoring*
 - Definição clara dos objetivos
 - Objetivos e finalidade do programa de *mentoring*
- Parte 3. Âmbito do programa de *mentoring*
 - Caracterização dos públicos-alvo
 - Tipo(s) de modelo(s) de *mentoring*
 - Perfis dos mentores e mentorados
 - Papéis e responsabilidades de todos os participantes no programa (por exemplo, gestores, mentores, mentorados, etc.)
- Parte 4. Implementação do programa
 - Formar o mentor

- Correspondência entre mentores e mentorados
- Relações formais de *mentoring*: número de sessões; planeamento; acompanhamento; sessão final e avaliação
- Parte 5. Processos de qualidade do programa
 - Avaliação do programa global de *mentoring* e responsabilidade das pessoas pela sua implementação (por exemplo, gestores de produção, gestores de projeto, etc.)
- Parte 6. Ferramentas e modelos
 - Plataformas a utilizar
 - Acordo de *mentoring*
 - Plano das sessões de *mentoring*
 - Plano de ação do mentorado
 - Formulários de avaliação
 - Exercícios de *mentoring*
 - Quaisquer outras ferramentas e modelos

Abordagem pedagógica

A Unidade de aprendizagem 5 é desenvolvida como um *workshop* para que seja possível aplicar os conhecimentos adquiridos anteriormente. Os seniores tomarão contacto com estudos de casos reais ou exercícios baseados em cenários com o objetivo de conceber um programa de *mentoring* adaptado ao empreendedorismo sénior. Este exercício deverá proporcionar uma oportunidade para os seniores poderem:

- aplicar o conceito de empreendedorismo sénior no contexto de programas de *mentoring*;
- adaptar os princípios e passos dos programas de *mentoring* às necessidades do empreendedorismo sénior;
- explorar as vantagens e/ou desvantagens de um programa de *mentoring* para o empreendedorismo sénior;
- avaliar o impacto do programa de *mentoring* para o empreendedorismo sénior.

Conclusões

A Unidade de aprendizagem 5 resume todos os aspetos práticos relacionados com o Perfil de Competências SILVER UP na “Dimensão 2: Desenvolvimento profissional e aprendizagem ao longo da vida”. Neste sentido, os facilitadores podem utilizar esta Unidade para disponibilizar todos os conteúdos previstos neste domínio, o que pode ser feito utilizando os princípios da aprendizagem baseada em projetos. Neste caso, os seniores teriam como projeto central a conceção de um programa de *mentoring* adaptado para impulsionar o empreendedorismo sénior, abordando a lista de verificação do programa de *mentoring* já apresentada na contextualização teórica.

Unidade 6. Planear, implementar e avaliar programas de *reverse mentoring*

Introdução

A dimensão “Desenvolvimento profissional e aprendizagem ao longo da vida” foi concebida para levar o formando a praticar as competências nucleares relacionadas com a aprendizagem ao longo da vida consideradas como das mais necessárias para um empreendedor sénior. A unidade de aprendizagem “Planear, implementar e avaliar programas de *reverse mentoring*” tem como objetivo orientar seniores com os principais passos para conceber, implementar e avaliar um programa de *reverse mentoring*.

Descrição

Contextualização teórica

Tanto o programa de *mentoring* como o programa de *reverse mentoring* devem incluir os seguintes itens:

- Parte 1. *Mentoring*
 - Informações gerais sobre *mentoring* e outros conceitos relacionados
- Parte 2. Metas e objetivos do programa de *mentoring*
 - Definição clara dos objetivos
 - Objetivos e finalidade do programa de *mentoring*
- Parte 3. Âmbito do programa de *mentoring*
 - Caracterização dos públicos-alvo
 - Tipo(s) de modelo(s) de *mentoring*
 - Perfis dos mentores e mentorados
 - Papéis e responsabilidades de todos os participantes no programa (por exemplo, gestores, mentores, mentorados, etc.)
- Parte 4. Implementação do programa
 - Formar o mentor
 - Correspondência entre mentores e mentorados

- Relações formais de *mentoring*: número de sessões; planeamento; acompanhamento; sessão final e avaliação
- Parte 5. Processos de qualidade do programa
 - Avaliação do programa global de *mentoring* e responsabilidade das pessoas pela sua implementação (por exemplo, gestores de produção, gestores de projeto, etc.)
- Parte 6. Ferramentas e modelos
 - Plataformas a utilizar
 - Acordo de *mentoring*
 - Plano das sessões de *mentoring*
 - Plano de ação do mentorado
 - Formulários de avaliação
 - Exercícios de *mentoring*
 - Quaisquer outras ferramentas e modelos

Abordagem pedagógica

A Unidade de aprendizagem é desenvolvida como um *workshop* para que seja possível aplicar os conhecimentos adquiridos anteriormente. Os seniores tomarão contacto com estudos de caso reais ou exercícios baseados em cenários com o objetivo de conceber um programa de *mentoring* adaptado ao empreendedorismo sénior. Este exercício deverá proporcionar uma oportunidade para os seniores poderem:

- selecionar as melhores práticas de *reverse mentoring*;
- identificar as principais etapas envolvidas na conceção do *reverse mentoring*;
- selecionar metodologias, ferramentas e recursos para lançar e monitorizar um programa de *reverse mentoring*;
- usar metodologias, ferramentas e recursos para lançar e monitorizar um programa de *reverse mentoring*;
- avaliar o impacto de um programa de *reverse mentoring*.

Conclusões

As unidades de aprendizagem “*Reverse mentoring*” e “Planear, implementar e avaliar programas de *reverse mentoring*” podem ser desenvolvidas em conjunto. Uma vez que o *mentoring* e o *reverse mentoring* seguem as mesmas diretrizes e processos, a metodologia proposta para levar os seniores a conceber, implementar e avaliar um programa de *reverse mentoring* segue a lista de verificação apresentada na unidade de aprendizagem 5 “Planear, implementar e avaliar programas de *mentoring* para o empreendedorismo sénior (50+)”.

Como sugerido anteriormente, o facilitador é aconselhado a pedir aos seniores que preparem uma lista de verificação para a conceção de um programa de *reverse mentoring* enquanto exercício que pode ser utilizado para os introduzir e preparar para a Unidade de aprendizagem.

Dimensão 3: Orientação para resultados e ação

Um espírito empreendedor caracteriza-se pela capacidade de agir em antecipação aos potenciais problemas, necessidades ou mudanças futuras. A dimensão “Orientação para resultados e ação” compreende unidades de aprendizagem formuladas para levar os seniores a agir nos seus papéis de mentor-empreendedor nos campos da inovação social e da *silver economy*. A componente prática centra-se na capacidade de os seniores fazerem a transição para o autoemprego e de maximizarem o seu potencial para transformar os desafios sociais em soluções empresariais.

Unidade 1. Empreendedorismo social

Introdução

O empreendedorismo social é ainda relativamente desconhecido se nos referirmos a empresas criadas utilizando este modelo. No entanto, existem muitas iniciativas, mas que permanecem relativamente desconhecidas (K. Fulton e A. Blau, 2005a).

Regista-se uma reduzida capitalização de conhecimento no empreendedorismo social. Assim, torna-se necessário desenvolver e valorizar tanto as ações empíricas como as de investigação e, deste modo, sensibilizar para os desafios deste tipo de empreendedorismo.

O empreendedorismo com fins lucrativos e o empreendedorismo social são modelos com culturas por vezes bastante diferentes. Verifica-se uma necessidade de aumentar a consciência do empreendedorismo social através do seu vocabulário, conceitos e práticas, visando contribuir para uma melhor colaboração entre os dois modelos (S. Johnson, 2000). É também uma forma de atrair os recursos humanos necessários para o empreendedorismo social para se desenvolver de forma sustentável e para relevar às autoridades públicas a sua utilidade e eficiência.

Descrição

O termo empreendedor social é relativamente recente. Trata-se de uma designação que se aplica aos fundadores de empresas de integração social criadas a partir dos anos 80 do século passado e, mais amplamente, à gestão de associações que combinam uma preocupação económica com uma finalidade social.

A maioria dos empreendedores sociais são membros de federações associativas, muitos dos quais se identificam com a economia social ou a economia solidária.

O termo empreendedor social tem inspirado, nos últimos anos, um número crescente de jovens que pretendem dar um novo significado ao seu trabalho, colocando-o ao serviço da sociedade e não ao serviço de um negócio designado de tradicional. Esta “busca de sentido” envolve, muitas vezes, a criação de uma empresa, seja individualmente ou em grupo.

Estas empresas podem ser iniciadas por jovens ou seniores de meios desfavorecidos ou com habilitações académicas reduzidas, bem como por pessoas que tenham estudado na universidade ou em centros de formação especializados e que desejam fazer parte de uma dinâmica menos focada na riqueza e mais nas questões sociais.

Com efeito, o lucro não é o foco da empresa, mas um meio de atingir objetivos mais amplos, cujas prioridades são sociais, societárias e/ou ambientais.

Na maioria das vezes, estas empresas, constituídas sob a forma de associação, cooperativa ou sociedade anónima simplificada, são os atores privilegiados da economia social e solidária, que se está a tornar cada vez mais popular, por exemplo, em França.

Pela sua própria natureza, integram conceitos educacionais de responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável, que também podem ser objeto de uma abordagem específica por parte das empresas na economia tradicional.

Assim, os fundamentos do empreendedorismo social baseiam-se:

- na viabilidade económica do projeto, o qual deve responder a uma necessidade real, identificada por um estudo de mercado. Embora exista um certo risco inerente a qualquer criação de negócios, visa ser suficientemente lucrativo para gerar riqueza e empregos;
- nos objetivos sociais e/ou ambientais, em que o projeto se estrutura em torno do “valor social”, tanto para os indivíduos envolvidos, como para a comunidade. As necessidades e os elementos de “qualidade de vida” aos quais a empresa responderá podem ser de diferentes tipos: acesso a serviços de saúde, poupança de energia, qualidade da habitação, consumo local, etc.;
- o enquadramento do lucro – dependendo do estatuto legal da empresa, os lucros obtidos são reinvestidos, principalmente para a realização dos objetivos sociais e ambientais. Os lucros pessoais são limitados;

- governança partilhada – a governança é participativa. A tomada de decisões partilhada, na qual o coletivo prevalece sempre sobre os interesses individuais, envolve todas os *stakeholders*: gestores, funcionários, clientes ou utilizadores, financiadores privados e públicos.

Conclusões

O empreendedorismo social corresponde a uma perspetiva enriquecedora que possibilita uma outra visão dos modelos económicos existentes. Nesta abordagem, a economia está ao serviço do interesse geral, o que motiva igualmente os gestores, num contexto em que o lucro não é o objetivo, mas um meio.

As empresas de base social criam mais empregos e inovam tanto nos aspetos económicos como nos recursos humanos. Geralmente, criam empregos em zonas rurais, bairros sensíveis e zonas em conversão. Atingem cada vez mais jovens, mas também pessoas mais velhas que desejam requalificar as suas competências, através de valores sociais e dando sentido à sua atividade. No contexto da crise económica, social e ambiental, o empreendedorismo social parece ser uma solução interessante a ser promovida.

Espera-se que o projeto SILVER UP permita, de alguma forma, um desenvolvimento ainda maior do empreendedorismo social e, se possível, o envolvimento de empreendedores seniores.

Unidade 2. Inovação social

Introdução

A inovação social é a dimensão que possibilita novas respostas às necessidades sociais pouco ou nada satisfeitas.

Segundo o Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), “A inovação social consiste em desenvolver novas respostas às novas necessidades sociais ou pouco satisfeitas nas atuais condições de mercado e de política social, envolvendo a participação e a cooperação de vários atores, em particular dos utilizadores e utentes. Estas inovações dizem respeito ao produto ou serviço, bem como ao modo de organização, distribuição, (...). Passam por um processo que envolve várias etapas: emergência, experimentação, disseminação e avaliação.”

Existem três categorias de atores envolvidos na inovação social:

- Empreendedores
 - refere-se à inovação social empreendedora. Em França, o setor da economia social tem uma longa história de inovação social;
 - o setor voluntário é historicamente o principal laboratório para a inovação social. Pela sua proximidade e profundo conhecimento das populações e territórios, pode detetar necessidades sociais existentes mal abordadas, bem como novas necessidades e dar-lhes resposta através da experimentação e modelação das soluções criadas;
 - as novas gerações de empreendedores sociais também estão a desenvolver inovações sociais para disponibilizar soluções aos grandes desafios da sociedade;
 - finalmente, as empresas tradicionais também podem desenvolver este tipo de projeto.
- Cidadãos
 - refere-se à inovação por parte dos cidadãos, realizada por um ou mais cidadãos voluntários que se comprometem a agir e responder, na sua própria escala, aos grandes desafios sociais atuais.
- Autoridades públicas
 - refere-se à inovação social em políticas públicas, realizada por atores públicos, em particular as autoridades locais, que procuram repensar a forma como políticas públicas são concebidas e implementadas, lançando experiências com uma abordagem multidisciplinar (cidadãos, projetistas de serviços, urbanistas, etc.);
 - a inovação social diz respeito a todos os setores: perante os grandes desafios sociais que os afetam, muitos projetos de inovação social disponibilizam soluções à sua própria escala.

Descrição

Não existe uma definição oficial de inovação social partilhada por todos os atores. Esta secção pretende explicar as diferentes dimensões das definições propostas pela literatura e pelas autoridades públicas europeias. O Quebec tem encorajado fortemente

a investigação sobre o conceito de inovação social. A definição de inovação social utilizada é a de Camille Bouchard, de 1997: “Qualquer nova abordagem, prática ou intervenção ou qualquer novo produto desenvolvido para melhorar uma situação ou resolver um problema social ou socioeconómico e que tenha encontrado um dinamizador ao nível do mercado, instituições, organizações ou comunidades”. Assim, a inovação social é muitas vezes intangível, mas pode ter uma dimensão processual, organizacional ou institucional. A economista e pesquisadora francesa Nadine Richez-Battesti completa esta definição, especificando que estas iniciativas para responder a necessidades pouco ou nada satisfeitas pelo Estado ou pelo Mercado “não são necessariamente objeto de novas ideias, mas de uma conceção diferente” (uma aplicação diferente). Para além do resultado e da sua intencionalidade, a inovação é social nas suas modalidades, porque cria novas relações ou colaborações: territorial, implementa dinâmicas coletivas que visam modificar as relações sociais – entre o Estado e as autoridades locais ou o Estado e as empresas com fins lucrativos, por exemplo.

A inovação social é, portanto, a fonte de uma nova forma de governança da parceria. Entende-se, assim, que a inovação social visa melhorar o bem-estar da sociedade e a capacidade de ação da sociedade. Por exemplo, em França, nas escolas Richez-Battesti Nadine, a inovação social é apresentada como uma alavanca para o desenvolvimento empresarial local.

A Comissão Europeia (CE) entende a inovação social como “a conceção e a implementação de respostas criativas às necessidades sociais”, que abrange muitas áreas, como o acolhimento de crianças, o transporte sustentável, a dependência, etc. As iniciativas sociais devem ser “concebidas por e para a sociedade”. A futura política de inovação da UE define a inovação social como a capacidade dos indivíduos, empresas e nações inteiras de criar continuamente o futuro desejado.

A Economia da Solidariedade Social (ESS) é resolutamente inovadora. Desenvolveu-se em resposta às limitações do Estado e às deficiências do mercado para responder às necessidades sociais pouco ou nada satisfeitas. Com a ambição de colocar o ser humano novamente no centro de suas preocupações, o setor da ESS adapta-se constantemente às mudanças sociais para responder à emergência de novas necessidades sociais e ecológicas. As empresas sociais desenvolvem soluções inovadoras que aumentam a produtividade, enquanto prestam serviços de qualidade em termos de saúde, educação e serviços sociais. Além disso, as empresas de ESS

(cooperativas, associações, sociedades mútuas, etc.) são inovadoras devido aos seus métodos organizacionais originais, que se baseiam em quatro princípios:

1. serviço à comunidade ou aos membros, em vez de lucro;
2. autonomia de gestão (em relação ao Estado);
3. gestão democrática e participativa;
4. primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital na distribuição de rendimento.

Conclusões

Os gestores que desenvolvem projetos de inovação social têm necessidades semelhantes de apoio e de financiamento comparativamente a outros gestores de projetos inovadores – necessidade de apoio nas quatro fases do processo de criação: emergência, experimentação, disseminação e avaliação. No entanto, encontram muitos obstáculos ligados à natureza específica da sua inovação, que ainda não é suficientemente reconhecida:

- ao nível da identificação de ofertas de apoio à inovação social;
- ao nível da identificação de apoio disponível para a inovação social, devido à falta de clareza e visibilidade;
- ao nível do financiamento do risco;
- devido às características desta forma de inovação, o financiamento de projetos socialmente inovadores requer um capital paciente que esteja convencido dos impactos sociais e económicos a longo prazo;
- ao nível do reconhecimento das especificidades de um projeto socialmente inovador;
- os empreendedores encontram obstáculos relacionados com as seguintes três características de uma abordagem de inovação social: a fase de experimentação, I&D nas ciências humanas e sociais e as formas jurídicas das empresas socialmente inovadoras;
- ao nível da obtenção de mais informações sobre as necessidades de apoio em inovação social;
- ao nível dos principais desafios a serem enfrentados.

No sentido de acelerar o desenvolvimento da inovação social, torna-se necessário concretizar várias ações, designadamente:

- conceber políticas públicas a favor da inovação social e disponibilizar ferramentas de financiamento e de apoio à inovação social;
- formar e sensibilizar os agentes de inovação tradicionais e os agentes de inovação social no acesso ao financiamento da inovação tradicional, no desenvolvimento de métodos de financiamento mistos;
- encorajar abordagens convergentes e multidisciplinares que reúnam investigadores, sociedade civil, empresas e associações;
- incentivar o intercâmbio de práticas para gerar projetos socialmente inovadores e divulgar as inovações sociais existentes;
- mensurar os impactos sociais dos projetos desenvolvidos.

Unidade 3. Empreendedorismo para o impacto

Introdução

Um olhar sobre a história económica do empreendedorismo releva o seu contínuo impacto nas sociedades: contribuiu para o sucesso dos mercados livres, da democracia, do crescimento da riqueza geral e da difusão do bem-estar.

Atualmente, existe uma diferença significativa na possível interligação entre culturas, entre países e entre indivíduos, independentemente da sua origem. Portanto, o impacto do empreendedorismo contemporâneo está a alargar as fronteiras, tornando-as mesmo “obsoletas”. Basta pensar nos atuais desafios da globalização, onde existe um fosso significativo entre a visão dos jovens empreendedores e a da geração dos *baby-boomers*. As novas empresas que vivem nesta corrente, como a UBER, a Airbnb e outras que não têm fronteiras, estão a experimentar um crescimento vertiginoso, mudando os mercados de ações, mas, mais ainda, transformando as formas de “fazer as coisas”.

Cada geração, à sua maneira, transformou o mundo e a nova geração não é exceção. É repensando a forma como fazemos as coisas que o empreendedorismo pode mudar a sociedade.

Descrição

Na formação empresarial, existe uma grande variedade de métodos, abordagens e modalidades de ensino (Carrier, 2007; Hindle, 2007), tais como o desenvolvimento ou avaliação de planos de negócios por estudantes, o desenvolvimento de projetos de *start-ups*, *coaching* de jovens empreendedores e trabalhos para auxiliá-los nos seus empreendimentos, entrevistas com empreendedores, simulações em computador, o uso de vídeos e filmes, simulações comportamentais, a utilização de casos ou a implementação de cursos clássicos.

Efetivamente, não existe um método pedagógico absolutamente correto ou único para o ensino do empreendedorismo. A pedagogia não é um fim em si mesmo, embora os professores e formadores tendam, muitas vezes, a colocá-la como prioritária. A escolha da técnica e dos métodos depende principalmente dos objetivos, do conteúdo e dos constrangimentos impostos pelo contexto institucional. “Aprender fazendo”, que é frequentemente elogiado pelos professores no terreno, é bem-adaptado a certos objetivos pedagógicos e a alguns grupos de seniores, mas pode ser inadequado ou ineficaz para outros. A prudência deve, portanto, ser a regra, especialmente porque tem sido realizada pouca pesquisa sobre a avaliação da educação empresarial (Fayolle, 2007). Ainda não foi cientificamente demonstrado que um método de ensino é mais eficaz do que outro em relação a um determinado objetivo de aprendizagem para um determinado tipo de formando, num determinado contexto. Tratam-se, inquestionavelmente, de questões e de desafios para os anos futuros.

Conclusões

Sabemos que a multiplicidade de definições e de conceções de empreendedorismo dificulta o seu processo de aprendizagem. Por vezes, é mais fácil simplificar e considerar que empreendedorismo é basicamente o mesmo que iniciar um negócio. A complexidade, numa abordagem contemporânea do empreendedorismo, refere-se à diversidade de competências, comportamentos, situações e contextos que devem ser ensinados. E a isto deve acrescentar-se, naturalmente, a variedade de objetivos, públicos, métodos e contextos de aprendizagem, pois durante muito tempo – e ainda presentemente – considerámos que o principal objetivo da formação é a formação de

futuros empreendedores sem considerar outros fatores. O foco tem sido o desenvolvimento de competências e de comportamentos adequados nos seniores, tais como o desenvolvimento de um plano de negócios.

Unidade 4. *Silver Economy*

Introdução

De acordo com estudos recentes (INSEE 2020), um em cada cinco franceses tem atualmente uma idade \geq a 65 anos. De acordo com as projeções conhecidas, em 2060, um terço da população francesa terá uma idade \geq a 60 anos, com 11,9 milhões acima de 75 anos, incluindo 5,4 milhões com mais de 85 anos.

Considerando este pano de fundo, correspondendo a um grande desafio demográfico, pode-se referir aos empreendedores da *Silver Economy* que o mercado para os seniores é muito promissor.

Deste modo, são vários os setores da *Silver Economy* que ainda estão em processo de desenvolvimento, apresentando possibilidades significativas para os seniores. A *Silver Economy* possibilita, assim, oportunidades em termos de inovação no emprego, na criação de empresas e na formação.

Para tal, a ideia de formar mentores para seniores envolvidos num projeto de *Silver Economy* é bastante convincente e parece promissora nos muitos setores (identificados de seguida) associados ao que já não são uma tendência, mas uma oportunidade objetiva.

Descrição

Em termos de definição, a *Silver Economy* faz parte de um processo de melhoria da qualidade de vida dos seniores, visando garantir a sua autonomia pelo maior tempo possível ou mesmo prolongar a sua esperança de vida. Este termo, diversas vezes mal-entendido, abrange todos os produtos e serviços para os seniores.

Assim, “as novas necessidades económicas, tecnológicas e industriais ligadas ao avanço da idade e da esperança média de vida (...) [abrem] um vasto campo para a economia e indústria dos nossos países, como os Ministérios da Economia e das Finanças e dos Assuntos Sociais e da Saúde já sublinharam em 2013. (Relatório da Comissão Geral de Estratégia e Perspetivas).

Os campos em questão adaptados aos seniores abrangem muitos setores, como a saúde (cuidados ao domicílio, medicina à distância, nutrição, etc.), segurança e autonomia (assistência à distância, detetores, etc.), habitação (habitação adaptada, domótica, etc.), serviços (serviços pessoais, ajuda doméstica, serviços de previdência, etc.), lazer (turismo, desporto, jogos, etc.), comunicação (*smartphones*, *tablets*, *Internet*, etc.), transportes (ajudas aos seniores, ajudas à mobilidade, transportes adaptados, etc.) e cuidados de saúde (serviços de saúde, etc.).

No sentido de estruturar este setor num verdadeiro setor industrial e criar um ecossistema nacional e regional para implementar um grande mercado e promover o desenvolvimento da indústria francesa, o governo francês assinou um contrato setorial para a *Silver Economy*, abrindo um campo bastante amplo de ações inovadoras.

Podem distinguir-se três famílias de pessoas para as quais estes diferentes produtos e serviços são destinados:

- os chamados seniores “ativos”, autónomos e independentes;
- os chamados seniores “frágeis”, com algumas limitações ou diminuição das suas capacidades;
- os chamados seniores “dependentes”, que precisam de ajuda para realizar os atos da vida quotidiana.

Trata-se de situações muito diferentes que levaram os ministérios envolvidos a descrever a *Silver Economy* como um campo muito aberto que se dirige a todos os seniores, desde os mais jovens até aos mais velhos.

O setor da *Silver Economy* é muito interessante, pois a sua evolução resulta em transversalidade. Setores como os da saúde, do alojamento ou da ação social encontram-se bastante desenvolvidos. Outros estão agora a desenvolver-se, como o lazer ou os transportes. Paralelamente, estes setores, muito diversos e em crescimento, não registam processos colaborativos entre si e, portanto, operam de forma compartimentada. O desafio da *Silver Economy* passa por reunir os atores destes diferentes setores num projeto comum, que é certamente ambicioso, mas que pode ajudar a construir novos modelos económicos.

Se o projeto SILVER UP ajudar a consolidar o trabalho desenvolvido por empreendedores seniores, então podemos referir os méritos da *Silver Economy*.

Conclusão

A *Silver Economy* constitui um setor amplo, criador de emprego e de inovação, mas ainda está muito focado nas atividades da saúde, manutenção e apoio doméstico. No entanto, a sua transversalidade e desenvolvimento recente permite antever um crescimento muito interessante do ponto de vista da inovação e do emprego.

Embora pareça mais fácil imaginar a existência de necessidades no setor da saúde, com programas de abertura de estabelecimentos e o desenvolvimento contínuo do apoio doméstico, é mais difícil prever a evolução noutros setores de atividade, como a construção, a tecnologia digital, a domótica, o turismo e o trabalho social, que cobrem uma vasta gama de profissões.

É de notar que existe uma falta e, portanto, uma necessidade de cargos de supervisão e de gestão intermédia, oferecendo oportunidades em particular aos seniores.

Existem pontos fracos em certos setores, tais como as atividades socioculturais. É por isso que o desafio é de grande amplitude, tanto do ponto de vista do recrutamento, como da formação, visando desenvolver uma *Silver Economy* mais ampla, com novas práticas.

Paralelamente, a transversalidade é um elemento central para este setor e representa uma oportunidade real que pode permitir a construção de novos modelos económicos originais e sustentáveis para os territórios.

Unidade 5. Transição para o autoemprego

Introdução

O autoemprego tornou-se uma opção que possibilita vantagens e oportunidades importantes, dada a falta de situações de emprego e a dificuldade que um profissional com idade \geq a 50 anos tem para ser considerado nos processos de recrutamento e de seleção. A liberdade de dirigir e gerir o seu próprio trabalho e ganhar rendimentos desse modo constitui uma alternativa de trabalho interessante para as pessoas que se encontram neste grupo etário. Com o autoemprego, uma pessoa cria o seu emprego e torna-se o seu “chefe”, seja através da criação do próprio negócio ou de um projeto.

O autoemprego é uma aventura que deve ser valorizada e investigada com particular cuidado para se saber como comparar os seus riscos e vantagens, em virtude da aplicação do próprio capital, esforço e engenho.

Vários estudos têm relevado que os empreendedores com idade \geq a 50 anos apresentam o dobro das hipóteses de sucesso face a empreendedores mais jovens. Segundo o relatório do Observatório Espanhol do Empreendedorismo, 31% das iniciativas empresariais consolidadas são promovidas por pessoas com idades entre os 55 e os 64 anos e 39% por perfis que variam entre os 45 e os 54 anos de idade. A que se deve esta realidade? Considera-se que os anos de desenvolvimento profissional e a experiência acumulada fazem do sénior um candidato com certas vantagens na sua iniciação enquanto empreendedor. O trabalhador com idade \geq a 50 anos tem qualidades e competências de maior amplitude: experiência, contactos, serenidade, financiamento, conciliação, formação multidisciplinar e vocação social.

Descrição

Definição

O autoemprego é um tipo de trabalho que consiste em gerar rendimento de forma independente. Inclui, por exemplo, quem tem uma empresa unipessoal e os *freelancers* que disponibilizam os seus serviços. O autoemprego é caracterizado pelo exercício de uma atividade sem depender de um trabalho assalariado. Além disso, o trabalhador negocia diretamente com os seus clientes. Existem principalmente dois tipos de autoemprego: o empreendedor isolado, um único indivíduo, que é proprietário da sua empresa, gere o negócio e beneficia dos lucros; e o trabalhador independente, que não pertence a uma empresa, mas disponibiliza os seus serviços de forma independente. Assim, pode ter vários clientes, permanentes ou temporários. Pode ser o caso dos advogados, dos arquitetos e dos *designers* gráficos, entre outros.

Objetivos

Os objetivos desta unidade são:

- 1) analisar a transição para o autoemprego como uma opção viável que pode ser desenvolvida por pessoas com idade \geq a 50 anos;
- 2) motivar as pessoas neste grupo etário, principalmente desempregados, para que possam ver no autoemprego uma saída para os seus problemas profissionais;
- 3) considerar a opção de reformados poderem atuar enquanto mentores de pessoas mais jovens que possam estar interessadas na opção de autoemprego;

- 4) proporcionar aos seniores competências relevantes para avaliar as oportunidades de autoemprego.

Benefícios

Possibilidade de organizar os seus horários de trabalho e adaptá-los ao seu estilo de vida. Quem trabalha por conta própria não depende das orientações de um empregador. Define os seus próprios objetivos e o seu modelo de negócio. Se o trabalhador tiver a sua própria empresa, pode procurar crescer de modo a tornar-se uma grande empresa, alcançando um suporte económico para um horizonte de longo prazo. Não só gera riqueza para si mesmo, como também pode disponibilizar trabalho a outros. O indivíduo pode dedicar-se à sua atividade de maior interesse e prazer, sentindo-se mais motivado.

Dificuldades

Deve encarregar-se pessoalmente do pagamento de impostos e de todos os procedimentos que devem ser realizados com as entidades públicas, tais como a aquisição de licenças, entre outros. Deve preocupar-se com o pagamento da segurança social (variando de acordo com o país), pagamento que é geralmente da responsabilidade do empregador. A gestão do tempo pode ser uma tarefa difícil e requer autodisciplina. Além disso, quando se é proprietário do próprio negócio, pode ser difícil desvincular-se de certas responsabilidades e delegar funções. O rendimento pode ser altamente variável. Em contraste, um trabalhador dependente não se encontra sujeito a esse nível de incerteza. O risco do negócio ou da atividade é assumido e pode gerar perdas ou mesmo resultar numa situação de falência.

Destinatários

Pessoas com idade \geq a 50 anos

Abordagem pedagógica e aplicabilidade

Nesta Unidade, são desenvolvidas as competências necessárias para que os seniores possam avaliar as oportunidades de autoemprego.

Aquisição de competências profissionais

Formação profissional: deve ser adaptada em função das lacunas do mercado analisado e do projeto, focando os conceitos, mas enfatizando a aplicabilidade prática de o que é transmitido e aprendido.

Conhecimentos, aptidões e atitudes: todos adquiriram conhecimentos, quer tenham ou não ido à escola ou à universidade, simplesmente por terem experiência de vida, um

percurso que muitas vezes facilitou a aprendizagem de competências, mesmo que não estejam homologadas ao nível das qualificações académicas. Este conhecimento é muito prático. Por que não o considerar como uma riqueza que facilita e acelera a aprendizagem de outros conteúdos?

Elementos gerais - objetivos da gestão empresarial:

- trabalho em equipa e resolução de conflitos;
- conduta ética nos negócios;
- verificação da viabilidade de um projeto;
- planeamento do projeto;
- realização do relatório técnico inicial de um projeto;
- introdução no mercado;
- descoberta do mercado latente como uma fonte de emprego;
- metodologia de pesquisa;
- noções de *marketing* e de técnicas de vendas;
- elaboração de um plano financeiro;
- apoios possíveis, aos níveis local, regional e nacional, para a criação de emprego;
- gestão de projetos empresariais;
- tomada de decisões em equipa;
- processo de incorporação e requisitos legais;
- fontes de informação;
- quadro jurídico e fiscal;
- características legais das diversas formas de economia social;
- operação comercial cooperativa.

Aquisição de competências empresariais:

- melhorar as competências sociais e de comunicação dos formandos, facilitando o seu desenvolvimento pessoal;

- aumentar a autonomia pessoal sobre o desenvolvimento de competências básicas para a incorporação no trabalho;
- conhecer diferentes estratégias de procura ativa de emprego;
- desenvolver competências básicas de trabalho em equipa, capazes de serem aplicadas em diferentes contextos de emprego;
- ter capacidade analisar a realidade (individual e coletiva), nomeadamente a análise do mercado de trabalho atual, estabelecendo objetivos individuais e coletivos e definindo itinerários;
- definir os percursos pessoais de incorporação laboral dos participantes.

Conclusões

Considera-se que os anos de desenvolvimento profissional e a soma das experiências realizadas fazem dos seniores bons candidatos que reúnem determinadas vantagens para a sua iniciação enquanto empreendedores. O trabalhador com idade \geq a 50 anos reúne qualidades e competências ímpares. Graças à sua trajetória, experiência, conhecimento e rede de contactos, são candidatos ideais para desempenhar este tipo de funções, pois:

- podem trabalhar em vários projetos e não dependem de uma única empresa;
- abrem as portas a novos clientes e a uma vasta rede de contactos, podendo ligar projetos;
- têm acesso a todos os tipos de empresas, grandes e PME, considerando uma diversidade de orçamentos e recursos;
- trabalham com equipas diversas de diferentes disciplinas, permitindo-lhes também continuar a expandir os seus conhecimentos e competências, especialmente as digitais;
- o mercado de trabalho exige cada vez mais este tipo de características para os seus projetos, num contexto de crescimento contínuo das ofertas de emprego neste segmento.

Considerando este pano de fundo, apresentam-se algumas dicas úteis sobre a atitude pessoal com que deve ser encarado o autoemprego ao nível do empreendedorismo:

- ter confiança pessoal – ser-se claro sobre o que se quer, trabalhar arduamente para alcançá-lo e saber esperar pelos resultados;

- ter uma rede de apoio – o apoio de pessoas que nos ajudem e nos possam aconselhar facilita o processo de concretização do empreendedorismo;
- promover a introspeção e análise pessoal – analisar o que queremos e o que podemos disponibilizar constitui uma das chaves para o sucesso;
- manter uma atitude positiva e mente aberta e construtiva – devemos estar abertos às mudanças e ter uma atitude positiva diante das dificuldades;
- focar um processo contínuo de aprendizagem – num ambiente de mudança, é importante continuar a aprender de modo a acompanhar as tendências;
- ser resiliente e humilde, de modo a superar situações de maior dificuldade.

Unidade 6. Tipologias de negócios sociais e estratégias para negócios sociais

Introdução

Esta unidade tem como objetivo orientar os seniores no desenvolvimento de iniciativas empresariais destinadas a resolver alguns dos problemas sociais, focando-se na geração de valor económico e social.

Neste contexto, realizar-se-á uma análise sobre como abordar estrategicamente a implementação e o desenvolvimento de diferentes tipologias de negócios sociais. As principais características e aspetos desta tipologia de negócios também são abordados, tendo presente que as dificuldades, desafios e características deste modelo são tão amplos quanto os tipos de negócios e empresas, produtos e serviços existentes.

É proposta a formação dos seniores para que possam definir globalmente um projeto e um modelo de negócio social sustentável, visando capacitá-los para enfrentar e resolver problemas de tomada de decisão no campo do empreendedorismo social empresarial, considerando a sua complexidade, bem como para tomar decisões a partir de informações incertas.

As empresas e a sociedade em geral descobrem e reconhecem, cada vez mais, o potencial dos designados negócios sociais. “Soluções empresariais sustentáveis que vão além da filantropia e expandem o acesso a bens, serviços e oportunidades de subsistência para comunidades com rendimento reduzido, de forma comercialmente viável” (World Business Council For Sustainable Development - WBCSD), 2005.

Referem-se a iniciativas empresariais (podem ser geridas e promovidas por empresas, mas também por ONG). São baseadas num modelo de negócio que aborda o segmento como cliente, fornecedor, distribuidor ou empregado/colaborador. Criam retorno para todos, tanto para a população que se encontra na base da pirâmide, como para a empresa ou entidade que as promove. No caso da base da pirâmide, tem por objetivo melhorar diretamente a qualidade de vida. Uma estratégia social empresarial permite escolher e integrar tecnologias e processos relevantes nas práticas empresariais, o que é desenvolvido para construir relacionamentos e promover a colaboração no interior e exterior da organização, melhorando os processos e a eficiência e, assim, criando valor.

Descrição

As empresas sociais operam principalmente de acordo com quatro objetivos sociais ou objetivos sociais de bem comum:

- integração laboral: formação e integração de pessoas em risco, vulneráveis e desempregados;
- serviços sociais pessoais: saúde, bem-estar e cuidados médicos, formação profissional, educação, serviços de saúde e serviços de cuidados pessoais;
- desenvolvimento local: empresas sociais em áreas rurais, planos sociais de desenvolvimento, ajuda ao desenvolvimento e cooperação para o desenvolvimento com países terceiros;
- outros: incluindo reciclagem, proteção ambiental, desporto, artes, cultura, ciência, investigação e inovação.

As empresas sociais podem assumir diferentes formas legais, incluindo ONG, organização comercial ou até entidade governamental. Existem fatores que contribuem para o sucesso de um negócio social, entre os quais: a experiência anterior do empreendedor no campo da gestão, dedicação total ao negócio, aceitação do público, rede de apoio social do empreendedor, composição da equipa, planeamento inicial e orçamento, cooperação a longo prazo, capacidade do produto/serviço perante os testes de mercado. É também fundamental identificar os fatores de estratégia de negócios sociais: para desenvolver um roteiro de negócio social de sucesso, é necessário o *benchmarking*.

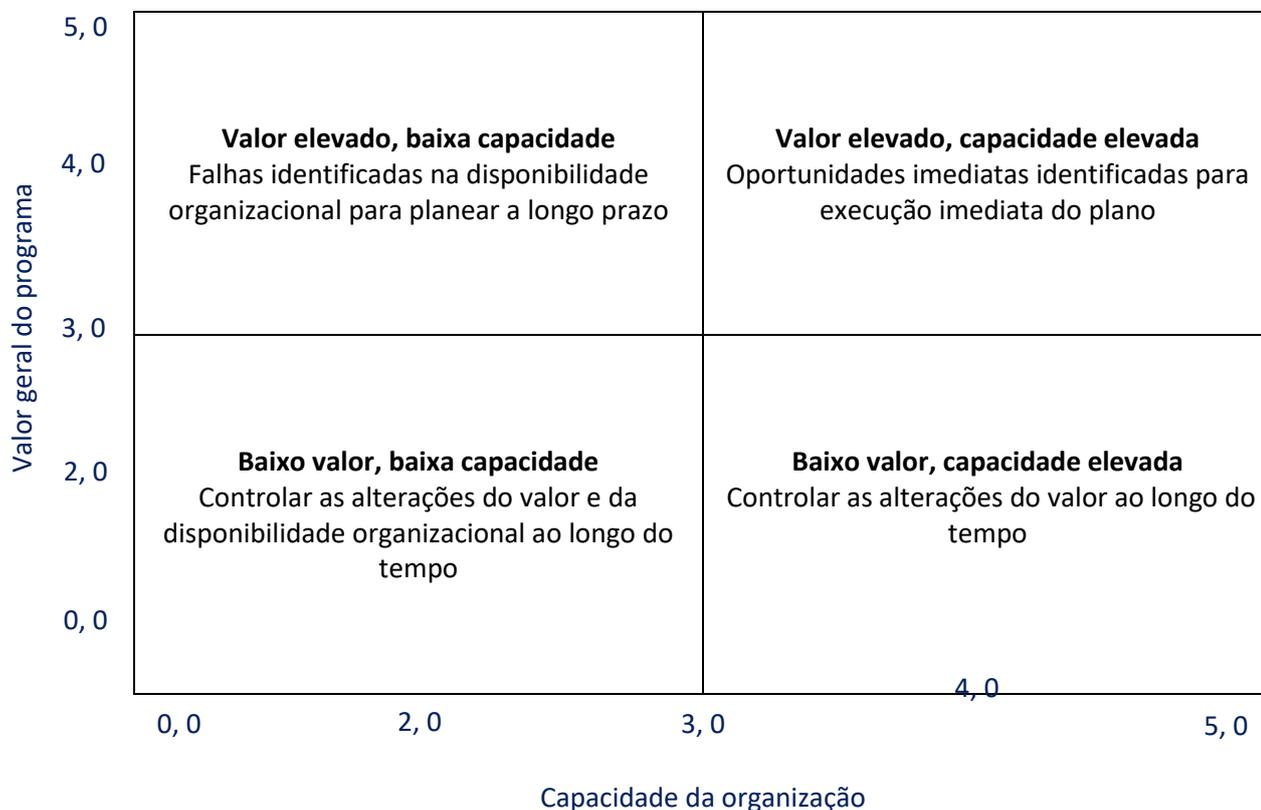
Além das etapas de desenvolvimento de uma empresa, sinalizam-se sete fatores de sucesso que são comuns em empresas com impacto comercial resultante das suas estratégias sociais:

- *definir os objetivos gerais do negócio*: pode não ser possível alinhar a estratégia social com os objetivos do negócio;
- *estabelecer uma visão a longo prazo*: caso não o faça, é provável que se desvie da trajetória definida. Para que a sua equipa invista totalmente na sua estratégia social, precisa de todo o seu apoio, pelo que deve comunicar a sua visão com clareza e paixão;
- *assegurar apoio executivo*: nos primeiros tempos, pode conseguir concretizar o que tem previsto, mas caso pretenda realmente ter um impacto no negócio, necessitará do apoio e suporte dos principais executivos;
- *definir o roteiro da estratégia*: conhece os seus objetivos de negócio e tem uma visão definida. Mas como a alcançar? Planeie o seu percurso, a trajetória a seguir e as trajetórias a evitar;
- *estabelecer governança e diretrizes*: Quem é o responsável pela execução da estratégia social? Qual é o processo para ouvir e responder aos seus clientes? Se definir claramente este processo, despende menos tempo a flutuar na esfera social e mais tempo a promover o seu crescimento social;
- *proteger o pessoal, os recursos e o financiamento*: nos estágios iniciais do crescimento social, a comunicação pode ser externalizada. Mas deve manter-se o foco no desenvolvimento de uma estratégia assente em recursos internos, promotora do crescimento da empresa;
- *investir em plataformas tecnológicas que evoluem*: resista à tentação de procurar a última novidade tecnológica antes de ter um plano estratégico a longo prazo. Aguarde a realização de investimentos tecnológicos relevantes até ter uma visão sólida e um plano estratégico. Muitas organizações de sucesso adotaram essa estratégia.

Em síntese, baseie a sua estratégia social nos seus objetivos globais de negócio, valorizando as lições de aprendizagem que emergem dos estudos de caso ou das melhores práticas do setor, considerando:

- o objetivo estratégico da organização: diminuir custos, melhorar a eficiência;

- o propósito estratégico: reduzir os custos ao cliente;
- o negócio estratégico: responder através das redes sociais;
- a métrica estratégica de negócios: aumentar o número de consultas.



Conclusões

“Uma empresa social é uma organização que tem como objetivo principal e determinante na tomada de decisões a criação de valor para a sociedade, baseada na comercialização de bens e serviços, com autonomia na sua gestão e combinando vários mecanismos económicos e administrativos que a tornam economicamente sustentável”. Embora não existam fórmulas mágicas e absolutas para o sucesso de um negócio social, como em qualquer modelo de negócio existem vários aspetos que são considerados fundamentais para avançar de forma adequada:

- a proposta de valor – as empresas que servem ou integram a base da pirâmide nas suas cadeias de valor devem criar propostas de valor amplas e convincentes, gerando um ecossistema empresarial que contribua com valor

para a população e para as comunidades locais de múltiplas formas e não apenas através de um único produto ou serviço;

- crescimento – o negócio social deve poder ser replicado e alcançar/integrar um número crescente de pessoas de uma forma viável;
- parcerias – a colaboração com ONG, administrações e agentes comunitários locais é essencial para construir confiança, compreender as necessidades, os riscos e as aspirações;
- novos recursos e processos conceptuais – as empresas devem ir além dos recursos tradicionais, financiando projetos-piloto nas etapas iniciais de definição de negócios sociais e integrando e alavancando recursos como o conhecimento e a tecnologia;
- inovação – a inovação produtiva, assim como a inovação inclusiva, são essenciais para o progresso económico e para a adaptação a novos mercados;
- gestão de resultados ou de impacto – não se pode supor que os resultados sociais esperados são alcançados ou mantidos a médio prazo, mas devem ser mensurados periodicamente.

As empresas sociais apresentam um enorme potencial, mas também se deparam com grandes desafios que devem ser considerados na conceção de produtos e serviços. Para a Comissão Europeia, uma empresa social é um operador de economia social de bens e serviços para o mercado de forma empreendedora e inovadora.

Unidade 7. Plano de negócios para o empreendedorismo social

Introdução

Esta unidade tem como objetivo disponibilizar aos participantes as ferramentas necessárias para aprofundar a criação do seu plano de negócios. Centra-se na análise de planos de negócios de empresas sociais que levam os participantes a conceptualizar e estruturar um plano organizado e específico que possa ser implementado.

Os planos de negócios são ferramentas comuns para os empreendedores quando iniciam ou fazem crescer o seu negócio social ou promovem o crescimento de um empreendimento comercial. São processos que descrevem a base para criar ou

desenvolver um plano de negócios, os objetivos e os meios para atingi-los, reduzindo os riscos. Estes planos procuram alcançar um impacto na qualidade de vida da população alvo, que não é necessariamente expresso em resultados financeiros. Os promotores desses planos são os Estados, as organizações multilaterais, as ONG e as empresas. Estes planos representam novas respostas às procuras e necessidades sociais, que afetam o processo de interação social e visam a melhorar o bem-estar. São positivos para a sociedade e aumentam a capacidade de ação dos indivíduos, trabalhando a partir de um roteiro.

Para Kooiman (2003), os problemas sociais envolvem um alto grau de complexidade, dinamismo e diversidade, o que significa que estes planos devem ser desenvolvidos através da utilização de estratégias criativas que possam ser aplicadas ao longo do tempo, de modo a garantir igualmente a sua durabilidade. É por esta razão que é importante ensinar metodologias para conceber, implementar e avaliar planos de negócios, pois são fundamentais para aceitar o desafio de trabalhar para encontrar soluções para problemas de uma forma consistente e exequível.

Entre os principais elementos de um plano de negócios, encontram-se a ideia de negócio, o público-alvo, o valor do produto ou serviço para o público-alvo, a dimensão do mercado e do crescimento esperado e o ambiente competitivo, seguido da fase de desenvolvimento do produto, investimento necessário e objetivos de médio e de longo prazo.

A descrição do produto ou valor único requer atenção prioritária às suas funcionalidades básicas, considerando o suporte tecnológico e a origem da ideia de negócio. O público-alvo a que se dirige e as necessidades que satisfaz é essencial. É necessário dar a conhecer o que o diferencia de outros concorrentes. Também é necessário descrever o mercado para conhecer as áreas, rentabilidade, grau de consolidação do setor e fatores de sucesso do mercado, além das barreiras associadas.

No processo de conceção, o empreendedor deve conhecer a concorrência existente e os potenciais concorrentes, sendo interessante realizar comparações com base nos seguintes parâmetros: volume de vendas, preços, crescimento, posicionamento, linha de produtos, segmentação de clientes, canais de distribuição e serviços ao cliente. O modelo de negócio também deve ser detalhado durante os dois primeiros anos com todos os números e informação possível baseados em cenários razoáveis.

O plano do modelo de negócio requer uma equipa de gestão sólida, sabendo que pode concretizar o negócio, dispondo das competências e experiência necessárias. É

necessário compreender as responsabilidades definidas, considerando a descrição das principais funções. Para o estado de desenvolvimento do produto ou serviço, importa igualmente saber se existe (ou existirá) um protótipo ou se o produto já foi testado antes por um consumidor piloto. Para criar uma empresa, é fator decisivo ter um caráter empreendedor e, para a sua implementação, todas as atividades propostas devem ser postas em prática. Lembre-se da necessidade de promover alianças estratégicas.

Descrição

Uma empresa social corresponde à atividade de uma organização que emprega estratégias de negócios, impulsionada pelo mercado, para atingir um objetivo específico. Os planos de negócios da empresa social abordam todas as questões necessárias para qualquer negócio, enquanto as organizações sociais devem considerar o respetivo alinhamento com a missão, histórico organizacional e estrutura e avaliação do impacto financeiro e social.

O planeamento corresponde ao processo para pesquisar, planear e escrever um plano de negócios para as organizações.

Esta Unidade tem como objetivo orientar os seniores na conceção, implementação e acompanhamento de um plano de negócios social, dirigindo-se a formandos com idade \geq a 50 anos.

Aborda-se os conhecimentos, aptidões e atitudes necessárias para valorizar as respetivas capacidades enquanto empreendedores. A metodologia de avaliação centra-se na análise de um plano de modelo de negócio social que aplique os resultados do processo de aprendizagem.

Os seniores deverão adquirir conhecimentos para:

- tomar decisões relacionadas com modelos de planos, aplicar os princípios da formação de adultos no contexto do empreendedorismo para a construção de um modelo de negócio e desenvolver competências para a conceção de planos;
- aplicar a sua experiência num plano do modelo de negócio social;
- conceber, implementar e administrar um plano de negócios social, seguindo as etapas de um modelo de negócio;
- aplicar metodologias que possibilitem a construção de um modelo de negócio;
- aplicar ferramentas e recursos para construir um plano de negócios social;

- monitorizar a implementação de um plano de negócios social.

Conclusões

A base correta para desenhar um plano de modelo de negócio social implica o desenvolvimento de uma metodologia profissional, percebendo o modelo de negócio e os objetivos da empresa e requerendo, igualmente, bom planeamento e perseverança.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS (ONU, 2015) destacam o desafio enfrentado pelos agentes sociais de modo a superar o seu défice de investimento. O empreendedorismo social causa mudanças sistemáticas e é um modelo chave para gerar iniciativas inovadoras, eficientes e sustentáveis, tendo como objetivo gerar um impacto sistémico que seja ampliável e ajude a resolver problemas sociais.

Uma forma de garantir o sucesso deste tipo de modelo de negócio é através da promoção de alianças e do desenvolvimento de competências nas diferentes áreas, para gerar um ecossistema de colaboração que permita o desenvolvimento de soluções que possam crescer e desenvolver-se de forma sustentável, replicável e com impacto social sistémico.

Neste contexto, um adulto experiente constitui o motor para alcançar mudanças sociais em larga escala, enfrentando os grandes desafios da sociedade após a crise global de saúde pública recente, no contexto da pandemia COVID-19.

Para tal, a definição de um roteiro que possibilite uma colaboração mais estreita e de maior profundidade entre todos é importante para conseguir mais apoio, financiamento e formas de multiplicar a aprendizagem. Todos os participantes deste curso podem impulsionar a mudança, transmitindo a paixão como um “vírus” que também inspira e motiva.

Unidade 8. Práticas de gestão para a sustentabilidade

Introdução

Esta unidade de competência tem por objetivo disponibilizar aos desempregados e aos seniores as ferramentas necessárias para aplicar adequadamente as práticas de gestão e incorporar o desenvolvimento sustentável como um elemento necessário para o sucesso pessoal.

Antes da criação de ferramentas de formação, devem ser consideradas as características pessoais de cada formando como, por exemplo, os seus interesses, competências ou capacidade para interagir e criar novas propostas para melhorar. Trata-se de um processo complexo de planejar, designadamente num contexto em que os formandos não têm certezas sobre o seu futuro ou sobre como criar recursos inovadores para alcançar o seu sucesso pessoal e profissional.

Por outro lado, os ODS desempenham outro papel importante neste processo, pois possibilitam a incorporação de práticas relacionadas com o desenvolvimento sustentável. Diminuir a pobreza no mundo, acabar com a fome, conseguir uma melhor nutrição ou promover uma agricultura sustentável são alguns dos pontos fortes associados a este projeto, visando garantir uma vida saudável e promover o bem-estar dos desempregados e dos seniores.

Para alcançá-los com sucesso, é essencial que os ODS sejam conhecidos pelos *stakeholders*, sendo também necessário utilizar guias e ferramentas que ajudem estes grupos a alcançar os objetivos estabelecidos. O investimento na educação de qualidade é a base para melhorar a vida das pessoas e, portanto, contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Somente através do acesso à educação é possível garantir o crescimento populacional, a sustentabilidade económica e social, assim como uma maior sensibilidade e ação em relação às questões ambientais. Alguns indicadores específicos para desenvolver boas práticas encontram-se sistematizados no guia ODS (Global Compact, WBCSD):

- média de horas de formação por ano, por funcionário/colaborador, discriminadas por categoria de funcionário e por género;
- proporção aproximada de trabalhadores ao longo da cadeia de valor que recebem formação por ano;
- proporção dos filhos dos funcionários/colaboradores que têm acesso a serviços locais acessíveis e seguros de acolhimento de crianças;
- número, tipo e impacto das iniciativas da empresa para aumentar a consciencialização, formação em sustentabilidade e impacto na mudança de comportamento e nos resultados obtidos.

Descrição

Em primeiro lugar, é necessário criar um plano de ação no qual o trabalhador ou desempregado possa adquirir uma formação adequada aos seus interesses e exigências pessoais. Para tal, os direitos humanos desempenham um dos mais diversos e importantes instrumentos para a sua aquisição. Além disso, o cumprimento destes direitos fará com que a pessoa alcance uma melhor qualidade de vida.

Em segundo lugar, incorporar o desenvolvimento sustentável enquanto um elemento necessário para o sucesso pessoal torna-se uma das opções mais importantes para tal. Para ser empreendedor, é necessário cumprir um conjunto de requisitos:

- conhecer o conceito de empreendedor e fornecer conhecimentos e competências pessoais para crescer e conseguir qualidade de vida;
- propor boas ideias, contribuindo para alcançar novos objetivos e valores, bem como para estabelecer valores como a sustentabilidade, a equidade ou o respeito pela população;
- utilizar recursos pessoais para crescer enquanto pessoa.

É essencial que o local de trabalho seja também um espaço de aprendizagem para todos os colaboradores. Para que isso seja possível, é necessário incentivar a aprendizagem, ter uma oferta de formação e que as responsabilidades do próprio posto de trabalho motivem o colaborador a continuar a aprender. Este último ponto leva-nos a outra questão: o facto de os trabalhadores pouco qualificados ocuparem frequentemente posições onde realizam um número limitado de tarefas, muitas vezes repetitivas, que não os estimulam a adquirir novas competências.

Pode deduzir-se, neste contexto, que o empregador deve encarar os seus colaboradores como pessoas que precisam de estímulo intelectual no trabalho em vez de entidades das quais obtêm serviços em troca de uma remuneração financeira.

Este plano de ação pode ser uma das ferramentas mais benéficas para a autoestima e para estimular o interesse das pessoas ao nível das suas responsabilidades ambientais. Existem exemplos semelhantes realizados em Espanha, nos quais foram obtidos resultados muito positivos, destacando-se, entre os mesmos, práticas como as desenvolvidas em Valladolid, explicada de seguida.

Esta cidade tem um projeto de jardins ecológicos destinados a reformados e a desempregados. Desde 2020, aproximadamente 400 idosos e 100 desempregados desenvolveram esta atividade nas instalações do INEA no contexto de um programa de envelhecimento ativo dos Serviços Sociais, em quatro espaços diferentes na cidade,

geridos pelo Departamento do Ambiente. Os jardins urbanos para desempregados estão distribuídos em quatro zonas de Valladolid: Vale de Arán, Santos-Pilarica, Parque Alameda e Jardim Botânico. Esta atividade é proposta enquanto prática de lazer saudável para o envelhecimento ativo, de acordo com a Câmara Municipal. As hortas comunitárias são constituídas por um conjunto de parcelas urbanas para o cultivo de plantas hortícolas e baseiam-se na agricultura biológica, que funciona, na sua maioria, graças aos acordos estabelecidos pelas autoridades locais com uma ou mais pessoas para a sua exploração.

Barcelona é outra das cidades que se encontra a desenvolver um projeto designado de “Jardins no céu”, criado por Adela Martínez, que visa transformar os telhados da cidade não utilizados em jardins urbanos, promovendo o cultivo das próprias frutas e verduras. Este processo é concretizado através do conceito da economia circular, atuando como uma plataforma para a reintegração de grupos desfavorecidos.

La Fageda constitui outro exemplo de boas práticas. Em 1982, iniciou um projeto empresarial em Olot, com o objetivo de inserir pessoas com deficiência mental ou transtornos mentais graves no mercado de trabalho e na sociedade graças à fabricação de produtos lácteos (são, atualmente, a segunda empresa com maior volume de vendas deste tipo de produto na Catalunha).

Finalmente, o Espigoladors é outro dos projetos mais destacados dos últimos anos, o qual se centra na utilização de alimentos e, simultaneamente, na capacitação de pessoas em risco de exclusão social, de forma transformadora, participativa, inclusiva e sustentável. Esta organização sem fins lucrativos atua perante três desafios sociais:

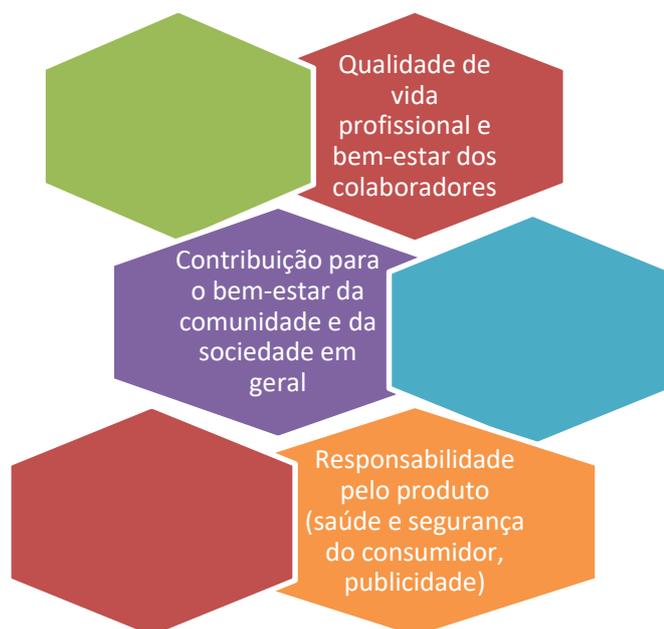
1. desenvolver um modelo replicável e transferível que impacte a redução do desperdício de alimentos;
2. melhorar o acesso à alimentação adequada;
3. gerar novas oportunidades para as pessoas em risco de exclusão social.

Conclusões

A formação dos desempregados deve abordar aspetos teóricos como a sustentabilidade, os ODS e as mudanças sociais. Mas deve, sobretudo, centrar-se nos aspetos metodológicos ao nível da inovação e das dinâmicas participativas.

Os formadores devem tornar-se agentes de mudança reflexiva, pesquisadores, críticos e transformadores, organizadores de programas formativos dinâmicos que desenvolvam interdisciplinaridade e diversidade, promovam o trabalho em equipa, orientem e sirvam de exemplo para os formandos.

Por outro lado, a dimensão social procura alcançar um resultado económico adequado para os envolvidos, uma melhor qualidade de vida para os trabalhadores e para a comunidade e uma diminuição dos efeitos ambientais negativos presentemente observados, através do impacto social da organização, tanto interna quanto externamente.



Como conclusão, pode-se referir que a sociedade e as empresas fazem parte do desenvolvimento sustentável, ou seja, trata-se de uma responsabilidade de todos. Deve ser claro que, através da sustentabilidade, também podemos ser competitivos e que a visão do desenvolvimento sustentável deve ir além do cumprimento das normas estabelecidas, em que o objetivo deve ser o de garantir a continuidade das empresas.

Dimensão 4: Ferramentas e recursos digitais

Criatividade e inovação constituem competências essenciais num mundo digital. Para se adaptar às exigências da era digital, a dimensão “Ferramentas e recursos digitais” compreende unidades de aprendizagem formuladas para o desenvolvimento de competências digitais, visando impulsionar as práticas de *mentoring* e do empreendedorismo.

Unidade 1. e-Mentoring

Introdução

A unidade *e-Mentoring* visa melhorar a adoção do uso de ferramentas digitais nas práticas de *mentoring*.

Disponibiliza-se informação teórica relevante sobre *e-Mentoring*, ferramentas digitais necessárias e as vantagens e os desafios envolvidos. Sinalizam-se os fatores que determinam um programa de *e-Mentoring* bem-sucedido, fornecendo alguns estudos de caso relevantes e de plataformas de *e-Mentoring*, bem como uma metodologia pedagógica que pode ser utilizada no processo de formação da Unidade.

Descrição

O *e-Mentoring* corresponde ao *mentoring* que envolve o uso da tecnologia, como, por exemplo, a utilização de um PC, *laptop*, *tablet* ou *smartphone* para enviar *e-mails*, realizar chamadas em conferência, através de plataformas de vídeo, enviar mensagens utilizando métodos de comunicação baseados em texto, usar recursos de *chat* e publicar *online* e em fóruns digitais.

O *e-Mentoring* visa permitir uma comunicação atempada e criativa entre o mentor e o mentorado, através de uma variedade de tecnologias e aplicações. Neste caso, os utilizadores alvo são os mentores seniores e os mentorados e o objetivo do programa de *e-Mentoring* é apoiar os seniores ao nível da inovação social e do empreendedorismo.

Várias plataformas disponibilizam sistemas de *software* pago em vez de utilizar plataformas públicas, que permitem conteúdos mais personalizados e integrados num acesso de um único utilizador como, por exemplo: <https://www.capterra.com/mentoring->

software/. Cada plataforma possibilita o acesso a orientação sobre como utilizar o *software*.

As plataformas disponibilizam diferentes ferramentas de comunicação. Algumas fornecem uma única plataforma ou ferramenta de comunicação como, por exemplo, o *e-mail*, enquanto outras permitem aos utilizadores o acesso a uma variedade de formas de comunicação como, por exemplo, através da videoconferência e das funcionalidades de *chat*.

O *e-Mentoring* pode ser desenvolvido em pares ou através do “*mentoring in the open*”, que envolve uma abordagem de estilo comunitário. Desenvolve-se em pequenos grupos, num contexto em que o processo comunicacional é acessível a todos os seus membros.

Benefícios do e-Mentoring:

- os mentores e mentorados podem estar situados em diferentes lugares, cidades ou países, aumentando o potencial de recrutar mentores com competências específicas e relevantes;
- a comunicação pode ser facilitada e utilizada com frequência, desde que os participantes tenham acesso à tecnologia necessária para tal (PC, *laptop*, *smartphone*, *tablet*) e a uma rede *Wi-Fi* estável;
- os mentores ou mentorados com deficiência física podem facilmente participar, num contexto de potencial maior dificuldade no *mentoring* presencial. Metas inalcançáveis tornam-se alcançáveis;
- a comunicação entre mentor e mentorado pode ser síncrona (comunicando através de ferramentas de videoconferência) ou assíncrona (comunicando por *e-mail*). A comunicação também pode ser definida para horários específicos, ou sem essa preocupação, permitindo aos mentores e mentorados comunicarem quando desejarem;
- o *e-Mentoring* pode ser inteiramente conduzido através da tecnologia ou através de uma abordagem mista, onde alguma interação ocorre de forma presencial;
- o *e-Mentoring* pode ser realizado em pares, em pequenos grupos ou numa combinação de ambas as metodologias. Poderão existir um ou mais mentorados que participam com um ou mais mentores. A ideia de um ambiente de aprendizagem partilhado pode ser ainda mais apoiada com o uso de fóruns digitais onde os mentorados e mentores possam discutir tópicos e partilhar ideias

e dicas. Paralelamente, os fóruns funcionam como oportunidades de *networking* tanto para os mentores como para os mentorados e, portanto, podem potencialmente aumentar as interações e o interesse em fazê-lo;

- a tecnologia de *e-Mentoring*, implementada através de *e-mail*, videoconferência e serviços de texto/*chat* é provavelmente bastante familiar e de fácil utilização. O *e-mail* permite o envio de mensagens mais longas e a possibilidade de anexar documentos;
- a videoconferência permite uma comunicação em tempo real, síncrona, e é mais pessoal, quase “cara a cara”;
- a comunicação de texto é imediata e possibilita uma comunicação 24 horas por dia e sete dias por semana, sendo fácil de usar a partir de qualquer lugar;
- os fóruns podem ser menos familiares, mas, mais uma vez, são simples e oferecem benefícios, incluindo a possibilidade de comunicar com inúmeros mentores ou mentorados simultaneamente. As mensagens podem ser ordenadas tematicamente, podendo ser criados subgrupos;
- usando uma combinação destes métodos numa plataforma multifunções, existem vários modos flexíveis de comunicação, o que pode ser potencialmente mais envolvente. Com a utilização generalizada da tecnologia móvel, é possível aceder e utilizar facilmente estas ferramentas de comunicação.

Desafios:

- relutância ou falta de confiança no uso da tecnologia;
- problemas técnicos com as ferramentas digitais e a conexão *Wi-Fi* podem dificultar a comunicação;
- se os mentores ou mentorados utilizarem recursos públicos, como, por exemplo, o PC de uma biblioteca e/ou as redes sociais, podem surgir potenciais desafios de segurança e proteção. É mais difícil manter a privacidade do utilizador nestas situações;
- pode ser potencialmente mais difícil estabelecer uma ligação e formar relações próximas quando se comunica através da tecnologia, em vez de forma presencial.

Desafios específicos de cada ferramenta digital:

- a comunicação por *e-mail* tende a ser assíncrona e envolve a espera por uma resposta;
- a videoconferência pode aumentar a sensação de distância;
- a comunicação textual não permite conversas de maior profundidade e a partilha de ficheiros pode ser complexa;
- os utilizadores podem ter dificuldades iniciais nos fóruns digitais;
- uma plataforma pode ser dispendiosa e pode demorar algum tempo para ser desenvolvida e gerida;
- apesar destes desafios, o *e-Mentoring* é inovador e relevante nos dias de hoje, pois confiamos mais na tecnologia e aproveitamos os seus benefícios.

Fatores que determinam o sucesso dos programas de e-Mentoring:

- selecionar as ferramentas digitais mais adequadas para o programa;
- combinar o mentor certo com o mentorado certo;
- selecionar mentores com experiência em *mentoring* e com o conjunto de competências adequadas para o programa;
- garantir que as plataformas de *e-Mentoring* escolhidas são fáceis de navegar;
- disponibilizar programas aos mentorados e mentores e fornecer suporte contínuo para o uso das ferramentas digitais, se necessário;
- pedir inicialmente ao mentorado que estabeleça metas para o programa: tal irá impulsionar a escolha do mentorado pelo mentor, o tipo de programa que seguirá e o conteúdo e a discussão entre o mentor e o mentorado. Os objetivos devem ser monitorizados e os resultados mensurados.

Abordagens pedagógicas

Os métodos de ensino desta unidade poderão concretizar-se numa abordagem centrada no formando, com atividades de grupo que incluam *brainstorming*, aprendizagem baseada em inquéritos, discussão, análise de exemplos reais e *role-playing*, onde os formandos poderão obter experiência prática de aplicação das ferramentas num cenário mentor/mentorado.

Conclusões

Em conclusão, o uso do *e-Mentoring* disponibiliza muitas vantagens sobre o tradicional *mentoring* presencial e é um método eficaz e inovador para facilitar a comunicação entre mentor e mentorado. As ferramentas digitais necessárias para o *e-Mentoring* são simples e fáceis de usar e cada uma oferece diferentes benefícios para os seus utilizadores. É importante considerar quais as ferramentas que trarão os benefícios desejados ao selecionar as plataformas e ao desenhar um programa de *e-Mentoring*. Combinar o mentor certo com o mentorado certo é outro fator importante que pode ajudar a determinar o sucesso de um programa de *e-Mentoring*.

Unidade 2. *Branding* para negócios sociais

Introdução

Esta Unidade visa introduzir os seniores a um conjunto de conhecimentos relevantes, conceitos-chave e principais ferramentas relativas à estratégia de *branding* para negócios sociais.

Introduz-se o conceito de estratégia de *branding*, explicando os componentes essenciais de uma estratégia de *branding* eficaz e disponibilizando *links* para alguns modelos e abordagens de estratégias de *branding*. Consideram-se igualmente os benefícios e desafios do *branding*, disponibilizando *links* para estudos de caso relevantes. Finalmente, são sugeridas potenciais abordagens pedagógicas para esta unidade.

Descrição

Uma marca (*brand*) refere-se a um conjunto de associações que uma pessoa ou grupo de pessoas fazem sobre uma empresa, produto ou serviço. A estratégia de *branding* refere-se a um plano que contém objetivos específicos e de longo prazo que podem ser alcançados através do crescimento da marca de uma empresa, os componentes únicos que tornam uma marca identificável. Constitui a prática de *marketing* de moldar ativamente uma marca, de tentar aproveitar, gerar influência e controlar o conjunto de associações para ajudar o negócio a tornar-se mais bem-sucedido.

O objetivo de uma estratégia de marca eficaz é diferenciá-la de outras marcas, tornando-a imediatamente identificável e única comparativamente a outras. Uma estratégia de marca bem definida e executada tem um impacto em todos os aspetos de um negócio

e está diretamente ligada às necessidades do consumidor, emoção e ambientes competitivos.

Os seguintes componentes são essenciais na construção de uma estratégia/plano de branding abrangente:

1. *definição do propósito da empresa: visão e declaração de missão.* Qual é a grande ideia da empresa? Quais são os valores da empresa? Para onde vai? É importante decidir sobre as particularidades da marca? O propósito de uma empresa pode ser visto de duas maneiras: como funcional (o sucesso é mensurado ao nível de razões imediatas e comerciais, como sendo ganhar dinheiro) ou como intencional (o sucesso é mensurado em termos do dinheiro conseguido e de contribuir para o bem-estar no mundo). As empresas sociais precisam de transmitir o seu propósito e os objetivos sociais que pretendem atingir;
2. *identificação do slogan e dos pilares da empresa:* um *slogan* é uma palavra ou frase usada para resumir uma posição de mercado e os pilares das mensagens são as histórias chave que uma empresa pretende transmitir sobre a sua marca;
3. *consistência:* refere-se à comunicação sobre aspetos que se relacionam com ou valorizam uma marca. É importante considerar o que cada peça de comunicação significa para a empresa. Está alinhada com a mensagem da empresa? A coerência contribui para o reconhecimento da marca, o que impacta na lealdade dos clientes. A criação de um guia de estilo (considerando tom de voz, cor, posicionamento, etc.) ajuda a alcançar a consistência;
4. *emoção:* o uso de estímulos emocionais para se ligar com os clientes num nível de maior profundidade (O produto fá-los sentir mais ligados com os outros/parte de um grupo? Dá-lhes paz de espírito? etc.);
5. *flexibilidade:* embora seja importante ser consistente, as marcas também devem permanecer flexíveis para se ajustar, sustentar e construir interesse e diferenciar a marca;
6. *envolvimento dos colaboradores:* assegurar que os colaboradores compreendem a visão da marca e comunicam adequadamente com os clientes, representando a marca;

7. *consciência do cliente*: quanto melhor uma empresa entender seus clientes, mais bem-sucedida é. Qual é o problema que a empresa social procura resolver? O que está a ajudar os clientes a alcançar?;
8. *fidelidade do cliente*: recompensar os clientes pela sua fidelidade. Destacar a relação positiva que uma empresa tem com seus clientes contribui para atrair potenciais clientes;
9. *consciência competitiva*: melhorar uma marca, aprendendo com a concorrência. Perceber o que funciona e não funciona para outras empresas semelhantes e utilizar esta informação para ajudar a posicionar a marca.

Exemplos de modelos e abordagens de estratégia de marca

Os modelos de estratégia de marca são úteis na criação de clareza. Por exemplo, a *Escada de Benefícios da Marca*, o “*Porquê, Como e Quem?*” de Simon Sinek, o “*Bull’s Eye*” e o *Modelo de Equidade da Marca de Keller*. Para mais informação sobre cada um destes modelos e a respetiva aplicação, veja os *links* [1](#) e [2](#) (em inglês). Sobre as diferentes abordagens de estratégia de marca, veja este [link](#).

Benefícios

Uma estratégia de marca eficaz irá ajudar ao seu sucesso. Torná-la-á mais facilmente identificável, distinguindo-a da concorrência. A marca encontrar-se-á mais bem alinhada com as necessidades e emoções dos clientes e, como resultado, contribuirá para a fidelidade dos clientes e para o aumento das vendas.

Desafios:

1. ter uma visão de marca convincente e que a própria empresa compreenda plenamente; caso contrário, podem ser tomadas decisões de *marketing* e de negócios que não reflitam a visão da empresa;
2. manter a marca atualizada e envolvente;
3. concentrar-se apenas em razões lógicas para os consumidores comprarem; é importante lembrar que os consumidores também são movidos emocionalmente;
4. construir a lealdade dos clientes; reter os consumidores atuais e atrair novos consumidores;
5. manter a consistência e coerência, valor e posição da marca.

Os avanços na tecnologia significam que podemos aplicar ferramentas inovadoras para partilhar a mensagem de uma empresa através de vários canais de comunicação. O *design* da marca e a identidade visual de uma empresa fornecem as ferramentas necessárias para tornar uma marca distinta e memorável. As ferramentas que compõem a identidade visual de uma empresa são as seguintes: logótipo, tipo de letra, paleta de cores, imagens, linguagem e estilo de *design*. Estes elementos devem incorporar os ingredientes-chave da marca de uma forma distinta e memorável.

Destinatários

Neste caso, os destinatários são os empreendedores seniores.

Para estudos de caso de empresas e a aplicação de estratégia de *branding*, veja [este link](#) (em inglês).

Para estudos de caso de empresas sociais em particular e a aplicação de estratégias de *branding*, veja [este link](#) (em inglês).

Abordagens pedagógicas

Os métodos de formação desta Unidade poderão focar-se numa abordagem centrada no formando, com atividades de grupo que compreendam *brainstorming*, discussão, resolução de problemas, aprendizagem baseada em inquéritos, aprendizagem baseada em projetos, aprendizagem por ação, apresentações, discussão reflexiva, análise de exemplos da vida real e intercâmbio de boas práticas.

Conclusões

Em conclusão, a estratégia de *branding*, dando forma ativa a uma marca, é um fator fundamental para o sucesso de uma empresa. Uma estratégia de *branding* bem pensada e eficaz diferencia uma marca da concorrência e torna-a facilmente identificável e memorável. Considera o propósito da marca, valores, visão, personalidade e tom de comunicação, *slogan*, mensagens essenciais e *design*. É consistente e coesa, mas flexível. Implementa o uso de estímulos emocionais e compreende e recompensa os seus clientes pela sua lealdade. Assegura o envolvimento dos funcionários e colaboradores e aprende com a concorrência.

Unidade 3. e-Marketing

Introdução

Esta Unidade visa apoiar os seniores a aplicar estratégias de *marketing* digital para promover negócios sociais, introduzindo o conceito de *e-Marketing* e listando possíveis estratégias (tecnologias). Explica a importância de um plano de *marketing* digital, apresentando um modelo para a criação de um bom plano digital e disponibilizando *links* para leitura posterior. Os benefícios e desafios do *marketing* digital são discutidos, analisando-se estudos de caso. Finalmente, sugere-se uma potencial abordagem pedagógica para esta unidade.

Descrição

O *marketing* refere-se às atividades que uma empresa desenvolve para promover a compra e venda dos seus produtos ou serviços. O *e-Marketing* é o *marketing* que é realizado *online* através de um *site* ou de outras ferramentas e recursos *online*. É também conhecido como *marketing* digital. A estratégia de *e-Marketing* refere-se à conceção de um plano de *marketing* que capitaliza as capacidades tecnológicas de uma empresa para atingir os objetivos de *marketing* especificados. O negócio social ou empresa social refere-se a um negócio que foi criado e desenhado para resolver um problema social.

O *e-Marketing* envolve a aplicação de estratégias (tecnologias) através de canais *online* para comercializar uma empresa, visando alcançar objetivos e atividades de *marketing* para reter e atrair clientes e, assim, aumentar as vendas e os lucros. Estas estratégias incluem as redes sociais, a otimização de mecanismos de pesquisa, *e-mail marketing*, o *site* da empresa, *marketing* de conteúdo, brochuras *online* e blogues, entre outros.

O sucesso do *e-Marketing* envolve o reconhecimento da importância estratégica das tecnologias digitais e a conceção de uma abordagem planeada para se ligar e atrair clientes para serviços *online* através da comunicação digital e da comunicação considerada mais tradicional. Uma empresa pode apoiar a retenção de clientes melhorando o conhecimento dos seus perfis, comportamentos, valores e fatores de fidelização e, em seguida, fornecendo comunicações e serviços *online* integrados e direcionados para satisfazer as suas necessidades individuais.

O Dr. Dave Chaffey, um estratega digital, sinalizou os 7D (7 digitais) relativos à gestão de *e-Marketing*:

1. objetivos digitais: rever o que a empresa pretende alcançar através do *e-Marketing*, considerando como a pode ajudar a ter mais sucesso e a investir mais na transformação digital e no marketing sempre ativo, bem como a investir em campanhas;
2. público digital: compreender o comportamento *online*, características e preferências dos consumidores para fornecer conteúdos e experiências mais relevantes e direcionadas;
3. dispositivos digitais: *smartphones*, *tablets*, computadores portáteis, PC, TV;
4. plataformas digitais: a maioria das interações em dispositivos digitais é realizada através de um *browser* ou aplicação disponibilizada pelos principais fornecedores: Facebook, Instagram, Google, YouTube, Twitter, LinkedIn, Apple, Amazon e Microsoft;
5. meios digitais: canais de comunicação próprios para alcançar e envolver o público;
6. dados digitais: as informações que as empresas recolhem sobre seus clientes;
7. tecnologia digital: a tecnologia de *marketing* que as empresas utilizam para criar experiências interativas *online* como, por exemplo, *e-mails*, redes sociais, *marketing* de conteúdos e tecnologias de publicidade.

<https://www.davechaffey.com/digital-marketing-definitions/what-is-digital-marketing>

Como criar um bom plano de e-Marketing

Um plano de *e-Marketing* deve incluir *estratégia*, *táticas* e *ações*. É recomendada a utilização de um modelo como, por exemplo, o PR Smith's SOSTAC. SOSTAC significa:

- Situação - onde estamos agora?
- Objetivos - onde queremos estar?
- Estratégia - como lá chegar?
- Táticas - como lá chegamos exatamente?
- Ação - qual é o nosso plano?
- Controlo - como devemos lá chegar?

Para mais leituras sobre a criação de um bom plano de *e-Marketing*, consulte [este link](#).

Benefícios do e-Marketing:

- é possível alcançar um público muito maior de potenciais consumidores *online* comparativamente ao *marketing* desenvolvido por uma empresa exclusivamente *offline*;
- os resultados são mensuráveis, precisos e disponibilizados em tempo real e podem ser usados para a estratégia de uma empresa. Através da utilização de *software* analítico, é possível mensurar o retorno sobre o investimento (ROI) de qualquer atividade de *marketing* realizada digitalmente;
- hoje em dia, as pessoas passam muito do seu tempo *online*. O *e-Marketing* é, portanto, a forma mais eficaz de chegar aos clientes atuais e potenciais;
- o *e-Marketing* pode diminuir custos;
- um diálogo bidirecional entre consumidor e a empresa pode ser desenvolvido através de conversação de *marketing* (fóruns, *live chat*, pesquisas *online*), podendo aproximar a empresa do consumidor e permitir que aprenda mais sobre os consumidores. O mesmo acontece com clientes potenciais;
- o *e-Marketing* acrescenta valor à marca, ampliando-a. Alcança os clientes através da informação *online* sobre os desenvolvimentos de produtos, proporcionando-lhes vantagens adicionais, ofertas e experiências *online*, incluindo a construção de novas comunidades;
- a otimização dos motores de busca garante visibilidade.

Desafios:

- as avaliações e comentários publicados *online*, se negativos, podem ser prejudiciais e causar danos de reputação para a marca, sendo difíceis de ultrapassar;
- alguns métodos são dispendiosos, como, por exemplo, a otimização de motores de busca;
- o *e-Marketing* pode ser um processo moroso de criar e gerir;
- é necessário o conhecimento de diferentes tecnologias e do respetivo funcionamento.

Utilizadores-alvo

Neste caso, os utilizadores-alvo são empreendedores seniores.

Inovação

As tecnologias emergentes de *e-Marketing* incluem automação, inteligência artificial, personalização, realidade virtual e narração de histórias de realidade aumentada (RA).

Abordagens pedagógicas

Os métodos de ensino desta unidade poderão focar-se numa abordagem centrada no formando, com atividades de grupo que compreendam *brainstorming*, discussão, resolução de problemas, aprendizagem baseada em inquéritos, aprendizagem baseada em projetos, aprendizagem por ação, apresentações, discussão reflexiva, análise de exemplos da vida real e intercâmbio de boas práticas.

Leitura adicional:

- [As 10 melhores ferramentas gratuitas para digital marketers](#)
- [As melhores ferramentas de marketing digital do google](#)

Conclusões

Em conclusão, o *e-Marketing* envolve o uso de tecnologias digitais para atingir metas de *marketing*, visando atrair e reter clientes e aumentar as vendas e os lucros. Um bom plano de *e-Marketing* é importante para planejar as tecnologias digitais a serem utilizadas. Existem diversos modelos de planos de *e-Marketing* disponíveis para ajudar uma empresa a atingir estes objetivos.

Unidade 4. e-Commerce

Introdução

Esta unidade tem como objetivo proporcionar aos seniores conhecimentos e práticas relevantes para estabelecer e manter uma presença consistente na *internet*,

Explica-se o conceito de *e-Commerce* e as diferentes tipologias, definindo-se a estratégia de *e-Commerce* e identificando as atuais ferramentas, canais e tecnologias associadas. Apresentar-se-ão as vantagens e os desafios do *e-Commerce*, introduzindo-se algumas tendências emergentes, disponibilizando-se *links* para estudos de caso e sugerindo-se potenciais metodologias pedagógicas.

Descrição

O *e-Commerce* refere-se à compra e venda de produtos e serviços através da *internet*, e ao processo de transferência financeira e de dados para executar essas transações. Refere-se especificamente à transação de bens ou serviços *online*, podendo existir em substituição ou em adição a uma loja física. Quase todos os produtos ou serviços imagináveis estão disponíveis através do *e-Commerce*, desde passagens aéreas, roupas e livros, até serviços bancários *online*. Hoje em dia, a maioria dos consumidores espera poder navegar e fazer compras *online* e, por esse motivo, é vital disponibilizar este serviço.

Existem quatro tipos de e-Commerce:

1. venda *online* de empresa para empresa como, por exemplo, a *Amazon*, que está a expandir-se para o modelo de consumidor. Outro exemplo que pode ser dado é o de uma empresa que vende peças para uma empresa fabricante como, por exemplo, para o fabrico de automóveis;
2. venda *online* de empresa para consumidor, que constitui o negócio de venda direta ao consumidor como, por exemplo, uma cadeia de roupa como a *Zara*;
3. venda *online* de consumidor para consumidor, um modelo de negócio que facilita os negócios entre particulares como, por exemplo, o *Ebay*;
4. venda *online* de consumidor para empresa, que se refere, por exemplo, a quando um *blog* influente sobre um produto disponibiliza *links* para o *site* da empresa em troca de uma retribuição financeira. Ou, um outro exemplo, um fotógrafo que realiza um serviço para empresas.

O objetivo do *e-Commerce* é alcançar, atrair e reter clientes, impulsionar as vendas e aumentar os lucros. Neste caso, o utilizador alvo é o empreendedor sénior.

Estratégia, tecnologia, ferramentas e canais:

A estratégia de *e-Commerce* refere-se a uma abordagem planeada de como uma empresa utiliza as seguintes ferramentas e canais para alcançar os objetivos estabelecidos:

- plataforma *e-Commerce*: o *site* de uma empresa onde o cliente pode adquirir os bens ou serviços. Para criar um *site*, as empresas podem utilizar os serviços da *Shopify*, uma empresa que disponibiliza as ferramentas necessárias para criar um *site* de *e-Commerce*, encontrar clientes, aumentar as vendas e gerir o negócio. Outros fornecedores de plataformas de *e-Commerce* interessantes são

o Magento, o WooCommerce, o BigCommerce, o Wix e o Salesforce Commerce Cloud;

- sistema digital de processamento de pagamentos: um meio de receber pagamentos de clientes no seu *site*, como, por exemplo, o Paypal ou o Stripe;
- ferramentas de *e-Marketing*: *email marketing* como, por exemplo, o MailChimp, que pode ajudar a ampliar a lista de *emails* de uma empresa e a realizar campanhas de *marketing* coordenadas;
- análise e acompanhamento avançados: para acompanhar e analisar informações de vendas, visando entender melhor os hábitos de compra dos clientes, como, por exemplo, o Kiss Metrics (<https://www.kissmetrics.io/>). O *e-Commerce* deve considerar os seguintes KPI, de modo a monitorizar, estabelecer metas e agir se os números se desviarem da trajetória definida: visitantes únicos, número total de visitantes, visitas à página, novos visitantes, novos clientes, total de pedidos por dia, semana e mês, tempo no *site* por visita, número de páginas vistas por visita, *checkout* e abandono do carrinho de compras, taxa de retorno, margem bruta, casos abertos de atendimento ao cliente, aquisição de custos por clique, conversões de total de pagamentos por clique, valor médio do pedido, Facebook “*talking about this*” e gostos, twitter *retweets* e novos seguidores, avaliações da Amazon, taxas de abertura de *email*, fontes de referência;
- integrações de serviços de envio: por exemplo, o ShippingEasy, uma solução de *software* de envio para empresas de *e-Commerce*;
- soluções de gestão de redes sociais: como manter as redes sociais atualizadas pode ser demorado, é possível utilizar uma solução de gestão, como a Hootsuite. Esta ferramenta permite aceder e publicar todos os conteúdos digitais da marca numa única plataforma;
- *software* de gestão de relacionamento com o cliente (CRM): as ferramentas de CRM focam-se na criação e acompanhamento da melhor experiência do *site* do cliente. A Zendesk é uma das ferramentas de CRM mais populares. Utilize-a em combinação com uma equipa de apoio ao cliente para fornecer uma experiência competitiva de apoio ao cliente.

Tecnologia

Para aceder ao *site* de uma empresa e fazer compras *online*, o cliente precisa de acesso a *Wi-Fi*, um PC, *laptop*, *tablet* ou *smartphone* e um cartão de débito ou crédito.

Benefícios:

- acesso a uma maior variedade de clientes, pois a localização não constitui uma barreira, desde que a organização tenha criado um serviço de transporte que possa enviar o produto para o local onde o cliente se encontra;
- se a empresa criar com sucesso um *site* com páginas que carreguem rapidamente e utilizar um serviço de envio fiável, a experiência de compra pode ser mais conveniente, poupando tempo;
- o comportamento do cliente pode ser monitorizado, analisado e utilizado para ajudar a definir ou rever a estratégia de *e-Commerce* da empresa.

Desafios

A fase inicial pode ser complexa, com tantas ferramentas e canais diferentes para escolher e pela concorrência já existente no mercado, pelo que importa:

- selecionar as ferramentas/canais adequados para a organização e clientes;
- sinalizar e reter os clientes certos: Com tanta escolha, como é que uma organização convence um cliente a visitar o seu *site*? Como é que a empresa encoraja os clientes visitantes a tornarem-se clientes pagantes? E, uma vez que um cliente tenha adquirido um produto ou serviço, como é que a empresa pode incentivar o cliente a voltar?;
- considerar a segurança cibernética: as violações de segurança de dados podem causar sérios danos às operações e à imagem de uma empresa.

O *e-Commerce* requer o uso das ferramentas digitais para alcançar, atrair, reter e monitorizar os clientes. O cliente precisa ter acesso a um PC, *laptop*, *tablet*, *smartphone* e *Wi-Fi* para aceder às possibilidades do *e-Commerce*.

Abordagens pedagógicas

Os métodos de ensino desta unidade poderão focar-se numa abordagem centrada no formando, com atividades de grupo que compreendam *brainstorming*, discussão, resolução de problemas, aprendizagem baseada em inquéritos, aprendizagem baseada

em projetos, aprendizagem por ação, apresentações, discussão reflexiva, análise de exemplos da vida real e intercâmbio de boas práticas.

Conclusões

Em conclusão, estabelecer e manter uma presença *online* é essencial para as empresas. Proporcionar uma experiência agradável e de fácil navegação *online* onde os clientes podem navegar, comprar e receber bens e serviços sem esforço é vital para atrair e reter clientes. A monitorização do comportamento do cliente também é necessária para responder às suas necessidades e continuar a impulsionar as vendas e os lucros. Existem muitas ferramentas disponíveis para ajudar uma empresa a alcançar este objetivo.

Unidade 5. Empreendedorismo digital

Introdução

Esta unidade tem como objetivo proporcionar às seniores competências técnicas relevantes relativas à utilização de diferentes ferramentas digitais para impulsionar o empreendedorismo sénior.

Deste modo, procede-se à revisão dos conhecimentos teóricos relevantes e das competências técnicas necessárias para utilizar as competências digitais para o *e-Mentoring*, *branding*, *e-Marketing* e *e-Commerce*, para impulsionar o empreendedorismo sénior. Além disso, sugerem-se potenciais metodologias formativas para esta unidade.

Descrição

Um empreendedor é alguém que transforma uma ideia de negócio em bens económicos ou comércio. Um empreendedor sénior é um empreendedor com idade \geq a 50 anos. O empreendedorismo digital envolve o uso de ferramentas digitais neste processo, essencial no mundo empresarial de hoje, onde o mercado de negócios *online* é fundamental. Pode-se dizer que, de facto, as ferramentas digitais estão a reformular o processo empresarial. Os empreendedores seniores devem procurar abraçar as diferentes ferramentas digitais e selecionar as mais relevantes e úteis para a sua

empresa. Para tal, é necessário examinar as atualmente disponíveis, bem como considerar as competências técnicas necessárias para as poder utilizar.

Para impulsionar o empreendedorismo sénior, estão disponíveis várias ferramentas, designadamente:

- *videoconferência* – *Skype, Zoom, Google Hangouts*: estas são ferramentas de videoconferência que permitem a comunicação digital “cara a cara” em tempo real para o processo de *e-Mentoring* entre o mentor sénior e o mentorado sénior. São necessárias competências técnicas básicas para configurar e utilizar estas plataformas. Cada plataforma disponibiliza ao utilizador uma orientação passo a passo para configurar e utilizar a tecnologia;
- *e-mail*: pode ser utilizado para *e-Mentoring* e *e-Marketing*. Simples de usar, requer competências técnicas básicas. Vários exemplos de serviços de *e-mail* incluem o Google Workspace, que oferece todas as vantagens do Gmail (*e-mail, drive, formulários, etc.*), mas permite a criação de um endereço de *e-mail* comercial personalizado, em vez de usar o “Gmail” no endereço. Para o *e-Marketing*, o Mail Chimp é uma ferramenta útil, que pode ajudar a ampliar a lista de *e-mails* de uma empresa e a realizar campanhas de *marketing* coordenadas;
- *ferramentas de comunicação baseadas em texto, recursos de chat e fóruns*: também são canais eficazes para facilitar a comunicação para o *e-Mentoring*, visando impulsionar o empreendedorismo sénior. Podem ser estabelecidos utilizando ferramentas gratuitas disponíveis comercialmente, como o WhatsApp, ou utilizando ferramentas integradas em plataformas de *software* licenciado;
- *modelos de estratégia de branding*: existem muitos modelos de estratégia de *branding* e recursos *online* a que uma empresa pode aceder, tal como empresas como o Frontify, que são especializadas em auxiliar na estratégia de marca. Além disso, “Como criar uma estratégia de marca” é um recurso com um conjunto de ferramentas útil, gratuito e fácil de seguir;
- *ferramentas de design visual de marca*: existem várias ferramentas *online* para ajudar as empresas a estabelecerem-se *online* como, por exemplo a Looka. A Looka é uma plataforma que ajuda as empresas a desenhar o seu logótipo, marca e estratégia de *marketing* digital;
- *outras ferramentas de branding*: Pikochart, uma ferramenta para desenhar infografias; otimização de motores de busca: SEMrush, uma ferramenta que

possibilita a pesquisa de palavras-chave, análise competitiva e orientação de conteúdo, que também adapta os resultados de acordo com a localização e o dispositivo, permitindo assim que as empresas projetem sua estratégia de *marketing* SEO em torno de seu público-alvo específico;

- *ferramentas de conteúdo de marca* – Instagram, permite que as marcas identifiquem outros parceiros de negócios nas suas publicações, usando fotografias e conteúdo de vídeo profissional; Wistia, disponibiliza uma plataforma de orçamento amigável; Adobe Illustrator, uma ferramenta para desenho de logótipos; plataformas de guias de estilo baseadas na *web*, úteis para garantir que a marca de uma empresa se mantém consistente; *Frontify*, que pode apoiar uma empresa a construir e partilhar um guia de estilo; Quordoba, uma plataforma de auditoria de conteúdo, que revê continuamente todas as publicações de blogues criados, artigos, publicações de redes sociais, etc., para verificar se o guia de estilo de uma empresa está a ser seguido pelos funcionários ou colaboradores;
- *redes sociais*: as redes sociais podem ser usadas para promover uma marca e atingir um amplo público. As mais populares são o *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *LinkedIn*. Cada plataforma é simples de configurar e utilizar e oferece orientação passo a passo em como fazê-lo. O processo de desenvolvimento e gestão pode ser demorado, pelo que a ferramenta Hootsuite pode ser útil, pois permite ao utilizador publicar todo o conteúdo digital da marca em várias redes sociais através de uma única plataforma.

e-Marketing

Existem muitas ferramentas disponíveis para *e-Marketing*, tais como as redes sociais, otimização de mecanismos de pesquisa, *e-mail marketing*, *site* da empresa, *marketing* de conteúdo, folhetos *online* e blogues. Além disso, o Google e o Facebook disponibilizam ferramentas gratuitas e precisas para análises de mercado.

Ferramentas de e-Commerce

Existem muitas ferramentas para tornar o *e-Commerce* facilmente concretizável. A disponibilização das ferramentas mais adequadas para uma empresa individual é fundamental. A criação de um plano de *e-Commerce* ajuda um empreendedor a planear exatamente quais as ferramentas que deve utilizar e de que forma deve fazê-lo. O plano terá que considerar, em particular:

1. uma plataforma de *e-Commerce*: o *site* de uma empresa onde o cliente pode adquirir os seus bens ou serviços, utilizando, por exemplo, a [Shopify](#);
2. um sistema digital de processamento de pagamentos: um meio de receber pagamentos de clientes no seu *site*, como, por exemplo, o [Paypal](#) ou o [Stripe](#);
3. análise e acompanhamento avançados: para acompanhar e analisar informações de vendas de modo a entender melhor os hábitos de compra dos clientes, como, por exemplo, o [Kiss Metrics](#);
4. integrações de serviços de expedição: por exemplo, o [ShippingEasy](#), uma solução de *software* de expedição para empresas de *e-Commerce*;
5. *software* de gestão de relacionamento com o cliente (CRM): as ferramentas de CRM centram-se na criação e acompanhamento da melhor experiência do *site* do cliente, como, por exemplo, o [Zendesk](#).

Tecnologias digitais emergentes

Para melhorar a experiência de compra: Realidade Aumentada (RA); aumento no uso da pesquisa através da voz; para ajudar as empresas a aprender sobre seus clientes: Inteligência Artificial (IA); para criar personalização individualizada no local: *big data*; *chatbots* para melhorar a experiência de compra; mais formas de pagamento; o uso do vídeo; a crescente importância da sustentabilidade; a otimização da estratégia digital de conversão. Nem todas as tendências emergentes são adequadas para todos os negócios. Uma organização deve monitorizar os dados dos seus clientes para avaliar se uma tendência é a adequada.

Abordagens pedagógicas

Os métodos de formação desta unidade poderão focar-se numa abordagem centrada no formando, com atividades de grupo que compreendam *brainstorming*, discussão, resolução de problemas, aprendizagem baseada em inquéritos, aprendizagem baseada em projetos, aprendizagem por ação, apresentações, discussão reflexiva, análise de exemplos da vida real e intercâmbio de boas práticas.

Conclusões

Em conclusão, os benefícios do empreendedorismo digital são claros. Para se manter alinhado com os consumidores de hoje e para alcançar, atrair e manter os seus negócios em andamento, é essencial construir e manter uma presença *online* utilizando uma

variedade de ferramentas digitais. São necessárias competências técnicas básicas para usar essas ferramentas e a orientação passo a passo é disponibilizada pelos fornecedores de ferramentas para garantir que os seus produtos são acessíveis por todos.

Unidade 6. *Networking* digital

Introdução

O objetivo desta unidade é levar os seniores utilizados ambientes digitais para o *networking* e utilizar as redes sociais para promover o empreendedorismo social.

Introduzem-se os conhecimentos teóricos relevantes para proporcionar a compreensão dos ambientes digitais e das redes sociais e sua aplicação para o *networking*, descrevendo os ambientes digitais mais populares disponíveis, considerando os seus benefícios e desafios. Também são disponibilizados *links* para estudos de caso relevantes e sugeridas possíveis metodologias pedagógicas.

Descrição

O *networking* refere-se ao processo ou ação de interagir com outras pessoas para trocar informações e desenvolver contactos profissionais ou sociais. O *networking online* é, portanto, o processo de desenvolvimento de uma rede de contactos empresariais e sociais através de canais de comunicação *online*, particularmente através de plataformas de redes sociais como o LinkedIn, Facebook, Instagram e Twitter, um meio mais inovador de *networking* e de promoção face aos métodos mais tradicionais. As redes sociais também podem ser utilizadas como ferramenta de *marketing*, bem como para promover atividades, como, neste caso, o empreendedorismo social.

A utilização de ambientes digitais para *networking* e redes sociais para promoção requer, em primeiro lugar, a criação de uma conta nas redes sociais mais populares anteriormente referidas. Criada a conta, deve ser gerida e desenvolvida regularmente, através do *upload* de conteúdo atrativo e relevante.

O LinkedIn é o mais popular site de *networking online* para empresas e profissionais. Foca-se na comunidade profissional e permite que pessoas com interesses semelhantes interajam, se juntem a grupos profissionais e aprendam umas com as outras, e disponibiliza um espaço para que as empresas se promovam e anunciem

oportunidades de emprego. Os indivíduos também podem promover suas próprias competências pessoais e experiência de trabalho para potenciais empregadores através de um *Curriculum Vitae online*. O LinkedIn pode ser acessado num PC, *laptop*, *tablet* ou qualquer outro dispositivo móvel.

Participar em eventos virtuais constitui um método para expandir a rede *online* de uma empresa. A participação em eventos virtuais ligados ao setor oferece uma boa oportunidade de dar visibilidade à empresa, facilitando o acompanhamento posterior com os outros participantes, enviando um pedido de ligação e iniciando uma conversa. A hospedagem de um evento virtual também é recomendada para expandir a rede de uma empresa. É essencial que as informações partilhadas em tais reuniões ou publicadas num *site networking* profissional sejam de alguma forma úteis para o público. Disponibilizar valor pode ajudar a construir relacionamentos positivos e levar à oportunidade de uma empresa apresentar a sua atividade de uma forma mais natural e informal face a outros contextos.

Em geral, o *networking online* permite os seguintes benefícios:

- o potencial para ligar-se rapidamente com contactos úteis localizados em qualquer parte do mundo;
- o potencial para se juntar a fóruns, grupos e comunidades relevantes, envolver-se em discussões e receber e disponibilizar apoio. Por sua vez, pode levar a estabelecer-se como um especialista na área, construindo assim a sua reputação e expandindo os seus contactos.

A promoção nas redes sociais visa aumentar o tráfego para o *site* de uma empresa e impulsionar as vendas ao nível de um negócio ou, neste caso, promover uma ideia, como o empreendedorismo social. Como a maioria das pessoas atualmente depende das redes sociais para consultar conteúdo *web*, é uma ferramenta essencial. O sucesso numa rede social depende da criação e publicação de conteúdo envolvente e relevante. Num contexto empresarial, a ideia é chamar a atenção do leitor, colocando um *link* para um blogue da empresa, visando atrair, por exemplo, o potencial cliente para o *site*. Para promover uma ideia, as redes sociais trabalham para criar interesse e partilhar informações. A criação de um plano para uma presença nas redes sociais ajuda a identificar a estratégia a ser seguida.

Criar um plano de redes sociais através das metas SMART:

As redes sociais mais populares presentemente são o Facebook, o Instagram e o Twitter:

- o Facebook permite aos utilizadores criar um perfil sem custos. O utilizador adiciona “amigos” para comunicar, através de publicações onde partilha fotografias, opiniões, vídeos, etc., ou comentando as publicações dos seus amigos. Também é possível juntar-se a grupos com interesses comuns;
- o Instagram disponibiliza um espaço para os utilizadores partilharem fotografias, vídeos e mensagens com seus “seguidores”. A adesão é gratuita;
- o Twitter é um sistema de *microblogging* que permite aos utilizadores enviar e receber mensagens curtas, designadas de *tweets*, para e dos seus “seguidores”. Os *tweets* podem ter até 140 caracteres e podem incluir *links* para *sites* e recursos. A adesão é gratuita.

Benefícios da utilização redes sociais para efeitos promocionais:

- os clientes atuais e potenciais podem ser contactados de forma fácil e rápida;
- alcançam um público mais vasto;
- é possível partilhar textos, vídeos, fotografias e *links*;
- a maioria das redes sociais são de adesão e utilização gratuita;
- as redes sociais permitem uma ligação mais pessoal, facilitando as conversas bidirecionais;
- as redes sociais ajudam a construir uma ideia ou marca através de publicações consistentes e cuidadosamente planeadas;
- os utilizadores podem partilhar o conteúdo que acharem interessante com seus amigos/contactos, ajudando assim, inadvertidamente, a promover a ideia/marca.

Desafios das redes online e das redes sociais:

- criar um plano eficaz, bem pensado;
- saber qual ou quais as plataformas de redes sociais adequadas;
- ampliar a lista de contactos/seguidores/amigos;
- compreender o público, mantendo-o envolvido – criar conteúdos interessantes e relevantes;
- analisar as respostas das redes sociais.

Desvantagens do networking e das redes sociais:

- ligação emocional limitada;
- questões de privacidade e segurança;
- exigência de tempo para a sua gestão.

Abordagens pedagógicas

Os métodos de ensino desta unidade poderão focar-se numa abordagem centrada no formando, com atividades de grupo que compreendam *brainstorming*, discussão, resolução de problemas, aprendizagem baseada em inquéritos, aprendizagem baseada em projetos, aprendizagem por ação, apresentações, discussão reflexiva, análise de exemplos da vida real e intercâmbio de boas práticas.

Conclusões

Em conclusão, o uso de ambientes digitais para *networking* e redes sociais para promoção são ferramentas recomendadas para expandir as ligações e alcançar um público mais amplo. Considerando o tempo que as pessoas passam *online* atualmente, é vital ter uma presença *online*. O LinkedIn é a comunidade profissional *online* mais popular e respeitada, disponibilizando muitos benefícios a título pessoal e para as empresas. Para a promoção do empreendedorismo social, as redes sociais como Facebook, Instagram e Twitter são as mais relevantes e adequadas.

Referências

- Allen, J. (2019). [Digital Entrepreneurship](#).
- Bozeman, B., and Feeney, M.K. (2019). [Toward a Useful Theory of Mentoring: A Conceptual Analysis and Critique](#).
- Cronin, N, (2020). [The Complete Guide To Reverse Mentoring](#).
[e-Mentoring Supplement to the Elements of Effective Practice for Mentoring](#).
[Entrepreneurship for Impact Foundation](#).
- Frost, R. (2019). [e -Marketing](#). Kindle Edition.
- Hudson, P. (2013). [Mentoring as professional development: “growth for both” mentor and mentee](#).
- Kautonen, T. (2013). [Senior entrepreneurship](#).
- Kutz, M. (2016). [Introduction to e-Commerce. Combining Business and Information Technology](#)
- Maffini, C., Marques, J., Kruglianskas, I., Barberi, L and Schoproni, R. (2014). [Management for sustainability: An analysis of the key practices according to the business size](#). *Ecological Indicators*.
- Martin, R. and Osberg, S. (2007). [Social Entrepreneurship: the Case for Definition](#).
- [Mentee Profile](#) (2019)
- [Mentoring Mindset, Skills and Tools 4th Edition](#)
- [Mind your Mentoring Mindset \(2019\)](#)
- OECD. [Social Innovation](#).
- Searby, L. (2014). [The Protégé mentoring mindset: a framework for consideration](#).
- Senior Mentoring Entrepreneurs (SME). [Senior professionals providing guidance to aspiring entrepreneurs](#).
- [Set Up Your Mentor/Mentee Profile \(2021\)](#)
- Sisley, G. (2020). [How to Transition from a 9-5 to Self-Employment](#).
- [Social Business Strategies](#)
- Stypinska, J., Franke, A. and Myrczyk, J. (2019). [Senior Entrepreneurship: the Unrevealed Driver for Innovation](#).
- [The Silver Economy](#) (2018)